THE UNIVERSITY
OF ILLINOIS
LIBRARY

380.5
ZE
v. 23

380.5
CE
Commerce

DIE BETRIEBSWIRTSCHAFT

ZEITSCHRIFT FÜR HANDELSWISSENSCHAFT UND HANDELSPRAXIS

HERAUSGEBER:

DR. H. NICKLISCH
Prof. an der Handels-Hochschule Berlin

DR. GEORG OBST
Professor an der Universität Breslau

DR. ED. HEILFRON
Geh. Justizrat, Prof. an der H.-Hochschule Berlin

DR. ERNST PAPE
Professor an der Universität Jena

DR. WILLI PRION
Professor an der Technischen Hochschule Berlin

HOFRAT A. SCHMID
Prof. an der Hochschule für Welthandel in Wien

DR. RUDOLF SEYFFERT
Professor an der Universität Köln a. Rh.

DR. FELIX WERNER
Prof. an der Technischen Hochschule München

Schriftleitung: Dipl.-Kfm. DR. K. SCHMALTZ
Privat-Dozent an der Universität Halle a. S.

23. JAHRGANG 1930

C. E. POESCHEL VERLAG / STUTTGART

INHALTS-ÜBERSICHT ZUM DREIUNDZWANZIGSTEN JAHRGANG

Heft 1, Januar 1930

Seite

Abhandlungen:

Degressionsschwellen des Betriebes. Eine Untersuchung über die Wendepunkte in dem durch den Beschäftigungsgrad hervorgerufenen Wandel des Kostencharakters. Von *Dr. Franz Findeisen*, Prof. an der Handels-Hochschule Leipzig 1

Das Unternehmungsbudget unter dem Einfluß erschwerter Lagerfähigkeit der Erzeugnisse. Dargestellt an einem Betrieb der Nahrungsmittelindustrie. Von *Dr. W. Hasenack*, Priv.-Doz. an der Technischen Hochschule Berlin-Charlottenburg . 4

Betriebswirtschaftliche Betrachtung neuerer Urteile des Reichsfinanzhofs. Von Reg.-Rat *Dr. E. Aufermann*, Darmstadt 10

Grundsätzliche Bemerkungen zum Problem der Bankbilanzierung. Von *Dr. Hermann Richter*, Berlin-Zehlendorf 16

Literatur-Archiv:

Arbeitsforschung. Von *Dr. Ing. Hans Riedel*, Dresden und Leipzig 23

Literaturübersicht 27

Rundschau — Chronik 29

Buchbesprechungen 30

Mitteilung des Verlags 32

Heft 2, Februar 1930

Abhandlungen:

Die Ordnung der Kosten nach ihrer Abhängigkeit von betrieblichen Zeitgrößen. Eine Ergänzung und Weiterführung der Lehre von den fixen und proportionalen Kosten. Von *Dr. Ing. Kurt Rummel*, Düsseldorf 33

Grundsätzliche Bemerkungen zum Problem der Bankbilanzierung. (2). Von *Dr. Hermann Richter*, Berlin-Zehlendorf 40

Die Umschlagsgeschwindigkeit des Kapitals in Deutschland und in den Vereinigten Staaten . . 45

Literatur-Archiv:

Die amerikanische Bankliteratur. Von *Dr. Wilhelm Kalveram*, Professor an der Universität Frankfurt a. M. 47

Literaturübersicht 57

Rundschau — Chronik 61

Buchbesprechungen 61

Mitteilung des Verlags 64

Heft 3, März 1930

Abhandlungen:

Kosten und Beschäftigungsgrad. Von *Dr. Jos. Hellauer*, Professor an der Universität Frankfurt a. M. 65

Seite

Die Ordnung der Kosten nach ihrer Abhängigkeit von betrieblichen Zeitgrößen. Eine Ergänzung und Weiterführung der Lehre von den fixen und proportionalen Kosten. (2). Von *Dr. Ing. Kurt Rummel*, Düsseldorf 72

Das Budget-System im Warenhausbetrieb. Von Diplom-Kaufmann *Dr. Karl Wirtz*, Berlin-Wilmersdorf 80

Literatur-Archiv:

Die amerikanische Finanzierungsliteratur. Von *Dr. Wilhelm Kalveram*, Professor an der Universität Frankfurt a. M. 86

Literaturübersicht 93

Rundschau — Chronik 95

Buchbesprechungen 95

Mitteilung des Verlags 96

Heft 4, April 1930

Abhandlungen:

System und einheitliche Terminologie des betrieblichen Rechnungswesens. Veröffentlicht vom Ausschuß für Terminologie beim AWV; Obmann *Dr. H. Nicklisch*, Prof. an der Handels-Hochschule Berlin 97

Der kalkulatorische Betriebsvergleich im Waggonbau. Von Diplom-Kaufmann *Dr. Emanuel Falter*, Köln 100

Die Hollerithorganisation im Ammoniakwerk Merseburg (Leunawerke) 106

Zur Einheitsbuchführung für mittlere Eisengießereien. Von Diplom-Kaufmann *Dr. Artur Richter*, Berlin-Charlottenburg 110

Die Wirtschaftlichkeit des Nutzkraftwagenbetriebs. Von *Dr. Ing. Werner Körtje*, Bonn-Beuel . . . 115

Ein Unkostenplan für den Einzelhandel 120

Literaturübersicht 122

Rundschau — Chronik 124

Buchbesprechungen 125

Mitteilung des Verlags 128

Heft 5, Mai 1930

Abhandlungen:

Überfremdung. Von *Dr. W. Prion*, Professor an der Universität und der Technischen Hochschule Berlin 129

Die optimale Umsatzgröße und ihre Bestimmungsgründe im Einzelhandel. Von *Alfred Feige*, Berlin 132

Die Handelsenquete. Von Dipl.-Kfm. *Dr. Karl Wirtz*, Berlin-Wilmersdorf 137

Zur Kalkulation des Abzahlungsgeschäftes. Von Studienrat *Gottfried Schwotzer*, Klotzsche bei Dresden 140

ZE
v.23

Seite

Der kalkulatorische Betriebsvergleich im Waggonbau. (II). Von Diplom-Kaufmann *Dr. Emanuel Falter*, Köln 145
Bilanzrechtliche und betriebswirtschaftliche Fragen beim Ausscheiden eines Gesellschafters einer offenen Handelsgesellschaft. Von Dipl.-Volkswirt *Dr. Otto Kühlmann*, Leipzig 148
Zur Berechnung der Belastung von Lochkartenmaschinen. Von *J. Hirschmann* und *N. Lewinson*, Wissenschaftliche Mitarbeiter des Staatsinstituts für Verwaltungstechnik der U.d.S.S.R. in Moskau 151
Der monatliche Betriebsvergleich im Handel . . . 153
Literaturübersicht 155
Rundschau — Chronik 158
Buchbesprechungen 159
Mitteilung des Verlags 160

Heft 6, Juni 1930

Abhandlungen:
Bankenkontrolle. Von *Dr. Georg Obst*, Professor an der Universität Breslau 161
Verkaufskundliche Schulung im Einzelhandelsbetrieb. Von *Dr. Else Herzberg*, Köln 167
Der heutige Stand des berufsmäßigen Revisionswesens in den Vereinigten Staaten. Von *A. C. Littleton*, Professor an der University of Illinois, Urbana USA 171
Kaufmannsdichtungen und Kaufmannsdichter unserer Zeit. Von *W. H. Wolff*, Maastricht 175
Kapitalumschlag, Gewinnrate und Rentabilität des Kapitals in Deutschland 181
Literatur-Archiv:
Betriebswirtschaftliche Literatur für den Unterricht an Handelsschulen. Eine kritische Würdigung der neueren Werke über Handelsbetriebslehre, Schriftverkehr und Übungskontor. (I). Von Handelsschulrat *Dr. Georg Rost*, Stuttgart 182
Literaturübersicht 185
Rundschau — Chronik 188
Buchbesprechungen 190
Mitteilung des Verlags 192

Heft 7, Juli 1930

Abhandlungen:
Das Quotensystem im Vertrieb. Von *Dr. Otto R. Schnutenhaus*, Priv.-Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Hochschule Braunschweig 193
Die amerikanischen Investment-Trusts während der Depression. Von *Dr. Robert Arzet*, Berlin-Grunewald 197
Kartelle, Außenseiter und Preispolitik in der Zementindustrie. Von *Dr. Günther Kühn*, Berlin 201
Die Auftrags- und Lagerorganisation in einer Werkzeugfabrik. Von *Dr. H. Kroner*, Berlin 207
Zur Umschlagsgeschwindigkeit des Kapitals . . . 210
Literatur-Archiv:
Betriebswirtschaftliche Literatur für den Unterricht an Handelsschulen. (II). Eine kritische Würdigung der neueren Werke über Handelsbetriebslehre, Schriftverkehr und Übungskontor. Von Handelsschulrat *Dr. Georg Rost*, Stuttgart 212
Literaturübersicht 216
Rundschau — Chronik 219
Buchbesprechungen 222
Mitteilung des Verlags 224

Heft 8, August 1930

Abhandlungen:
Kostentheorie und Betriebskontrolle. Von Dipl.-Kaufm. *Dr. Emanuel Falter*, Köln 225
Die Struktur der Produktionskosten in der russischen Industrie. Von *Dr. Rolf Wagenführ*, Berlin-Charlottenburg 230
Die Berechnung des Geschäftswertes. (I). Von *Dr. R. Schweitzer*, Berlin 234
Grundsätzliches zur Frage der Schulung im Einzelhandel. Von Dipl.-Handelslehrer *Dr. Paul Koenigs*, Altona 239
Die Postwurfsendung als kaufmännisches Werbemittel. Von Oberpostdirektor *Dr. H. Hellmuth*, Nürnberg 242
Die Pflichtrevision im Rahmen der Aktienrechtsreform. Von *Otto Wanieck*, Direktor der Rheinischen Treuhand-Gesellschaft A.-G., Mannheim . 247
Saisonschwankungen als Betriebsproblem des Handels. Eine Übersicht über die typischen Bewegungen von Umsatz, Einkauf, Inlandsabsatz und Auslandsabsatz in der Damen- und Mädchenkonfektion 248
Literaturübersicht 250
Rundschau — Chronik 252
Buchbesprechungen 256
Mitteilung des Verlags 256

Heft 9, September 1930

Abhandlungen:
Die organisatorische Stellung des Einkaufs in industriellen Großunternehmungen und Konzernen. Von Diplom-Kaufmann *Dr. Artur Richter*, Berlin 257
Industrielle Budgetkontrolle. Von *Dr. Robert Arzet*, Berlin 262
Die Berechnung des Geschäftswertes. (II). Von *Dr. R. Schweitzer*, Berlin 267
Betriebsnutzungsgrad und Betriebsbeschäftigungsgrad. Eine Gegenüberstellung der innerbetrieblichen und der außerbetrieblichen Seite der Wirtschaftlichkeit in Form von Thesen. Von *Erich Kupke*, Hannover 270
Das Aufbewahren der Schriftgüter im Betriebe. Von Diplom-Handelslehrer *Dr. Erich Sanner*, Eisenach 273
Betriebsunfall und Betriebsorganisation. Von Ingenieur *Rudolf Masek*, Breslau 278
Literaturübersicht 280
Rundschau — Chronik 283
Buchbesprechungen 285
Mitteilung des Verlags 288

15 May 1931 Mann
APR 13 34
757160

Seite

Heft 10, Oktober 1930

Abhandlungen:

Die Normalkontenpläne Schmalenbachs und des VDMA. (I). Von Direktor *Gerhard Wolff*, Berlin-Dahlem 289
Dynamische Bilanzauffassung und gesetzlicher Wertbegriff. Von *Dr. Theodor Schatz*, Kiel 297
Der Ausschuß für Betriebswirtschaft beim Verein Deutscher Eisenhüttenleute. Von Dipl.-Ing. *H. Euler*, Düsseldorf 301
Die Bestrebungen zur Schaffung eines Wirtschaftstreuhänders. Von Steuersyndikus Doz. *Dr. Johannes Hein*, Berlin 305
Das Problem der Stimmrechtsaktien. Von Dipl.-Hdl. *August Nickel*, Frankfurt a. M. 308
Zur Gliederung der Verkaufskosten in der Industrie 309
Literaturübersicht 316
Rundschau — Chronik 317
Buchbesprechungen 320
Mitteilung des Verlags 320

Heft 11, November 1930

Robert Stern† 321

Abhandlungen:

Der Entwurf zum Aktiengesetz. Von *Dr. Fritz Lehmann*, Köln 322
Die Beziehungen zwischen Kostengestaltung und Betriebsgröße im Warenhandel. Von Dipl.-Kaufmann *Dr. Erich Kosiol*, Köln 331

Seite

Der Aufbau der Normalkontenpläne Schmalenbachs und des VDMA. (II). Von Direktor *Gerhard Wolff*, Berlin-Dahlem 336
Dynamische Bilanzauffassung und gesetzlicher Wertbegriff. Von *Dr. Theodor Schatz*, Kiel 343
Literaturübersicht 347
Rundschau — Chronik 350
Buchbesprechungen 351
Mitteilung des Verlags 352

Heft 12, Dezember 1930

Abhandlungen:

Das Bedaux-Prinzip. Von *Dr. E. Bramesfeld*, Prof. der Techn. Hochschule, Polytechn. Institut Darmstadt 353
Die Rechnungslegung im Entwurf zum Aktiengesetz. Von *Dr. Fritz Lehmann*, Köln 362
Verkaufskundliche Schulung für den Einzelhandel. Von Dipl.-Hdl. *Heinz Leder* 367
Der Gewinn der Lebensversicherungsgesellschaften. Von *H. Riedmüller*, Versicherungs-Mathematiker, Magdeburg 370
Das Problem der Kosten in der praktischen Konjunkturforschung. Von *Dr. Rolf Wagenführ*, Berlin-Charlottenburg 376
Literaturübersicht 379
Rundschau — Chronik 381
Buchbesprechungen 381
Mitteilung des Verlags 384

380.5
ZE
Commerce

DIE BETRIEBSWIRTSCHAFT
ZEITSCHRIFT FÜR HANDELSWISSENSCHAFT UND HANDELSPRAXIS
23. JAHRGANG 1930

SACH- UND SCHLAGWORTREGISTER

Ziffernerklärung. Es bedeuten: 5. 153 = Heft 5, Seite 153.

Abrechnungstechnik, Die Hollerithorganisation im Ammoniakwerk Merseburg (Leuna-Werke) 4. 106.
Absatzanalyse, Das Quotensystem im Vertrieb 7. 193.
Abzahlungsgeschäft, Zur Kalkulation des — 5. 140.
Aktienrechtsreform, Die Bestrebungen zur Schaffung eines Wirtschaftstreuhänders 10. 305.
— Der Entwurf zum Aktiengesetz 11. 322.
— Die Pflichtrevision im Rahmen der — 8. 247.
— Das Problem der Stimmrechtsaktien 10. 308.
Amerika, Der heutige Stand des berufsmäßigen Revisionswesens in den Vereinigten Staaten 6. 171.
Amerikanische Bankliteratur 2. 47.
Amerikanische Finanzierungsliteratur 3. 86.
Arbeitsforschung 1. 23.
Arbeitswissenschaft, Arbeitsforschung 1. 23.
Auftragsorganisation, Die Auftrags- und Lagerorganisation in einer Werkzeugfabrik 7. 207.
Auseinandersetzungs-Bilanz, Bilanzrechtliche und betriebswirtschaftliche Fragen beim Ausscheiden eines Gesellschafters einer offenen Handelsgesellschaft 5. 148.
Auslandsanleihe, Überfremdung 5. 129.
Ausschuß für Betriebswirtschaft beim Verein deutscher Eisenhüttenfachleute 10. 301.
Außenseiter von Kartellen, Kartelle, Außenseiter und Preispolitik in der Zementindustrie 7. 201.

Bankbilanz, Grundsätzliche Bemerkungen zum Problem der Bankbilanzierung 1. 16; 2. 40.
Bankenkontrolle 6. 161.
Bankliteratur, Die amerikanische — 2. 47.
Bankwesen in Amerika, Die amerikanische Bankliteratur 2. 47.
Bedaux-Zeitstudienverfahren, Das Bedaux-Prinzip 12. 353.
Beschäftigungsgrad, Betriebsnutzungsgrad und Betriebsbeschäftigungsgrad. Eine Gegenüberstellung der innerbetrieblichen und der außerbetrieblichen Seite der Wirtschaftlichkeit in Form von Thesen 9. 270.
Beschäftigungsgrad und Kosten, Degressionsschwellen des Betriebes. Eine Untersuchung über die Wendepunkte in dem durch den Beschäftigungsgrad hervorgerufenen Wandel des Kostencharakters 1. 1.
— Die Beziehungen zwischen Kostengestaltung und Betriebsgröße im Warenhandel 11. 331.
— Die Ordnung der Kosten nach ihrer Abhängigkeit von betrieblichen Zeitgrößen. Eine Ergänzung und Weiterführung der Lehre von den fixen und proportionalen Kosten 2. 33; 3. 72.
— Kosten und — 3. 65.
— Kostentheorie und Betriebskontrolle 8. 225.
Betriebsbuchhaltung, Zur Einheitsbuchführung für mittlere Eisengießereien 4. 110.
Betriebsdegression, Die Beziehungen zwischen Kostengestaltung und Betriebsgröße im Warenhandel 11. 331.
Betriebsgröße im Einzelhandel, Die optimale Umsatzgröße und ihre Bestimmungsgründe im Einzelhandel 5. 132.
Betriebsgröße und Kosten, Die Beziehungen zwischen Kostengestaltung und Betriebsgröße im Warenhandel 11. 331.
Betriebskontrolle, Kostentheorie und — 8. 225.
Betriebsorganisation, Betriebsunfall und — 9. 278.
— Die Auftrags- und Lagerorganisation in einer Werkzeugfabrik 7. 207.
— Die organisatorische Stellung des Einkaufs in industriellen Großunternehmungen und Konzernen 9. 257.
Betriebsvergleich, Der kalkulatorische — im Waggonbau 4. 100; 5. 145.
— Der monatliche — im Handel 5. 153.
Bewertung in der Bankbilanz, Grundsätzliche Bemerkungen zum Problem der Bankbilanzierung 1. 16; 2. 40.
Bewertungslehre, Bilanzrechtliche und betriebswirtschaftliche Fragen beim Ausscheiden eines Gesellschafters einer offenen Handelsgesellschaft 5. 148.
— Die Berechnung des Geschäftswerts 8. 234; 9. 267.
— Die Rechnungslegung im Entwurf zum Aktiengesetz 12. 362.
— Dynamische Bilanzauffassung und gesetzlicher Wertbegriff 10. 297; 11. 343.
Bibliographie 1. 30; 2. 61; 3. 93; 4. 125; 5. 158; 6. 190; 7. 222; 8. 256; 9. 285; 10. 320; 11. 351; 12. 381.
Bilanz, Bilanzrechtliche und betriebswirtschaftliche Fragen beim Ausscheiden eines Gesellschafters einer offenen Handelsgesellschaft 5. 148.
— Die Rechnungslegung im Entwurf zum Aktiengesetz 12. 362.
Bilanzierung bei Banken, Grundsätzliche Bemerkungen zum Problem der Bankbilanzierung 1. 16; 2. 40.
Bilanztheorie, Dynamische Bilanzauffassung und gesetzlicher Wertbegriff 10. 297; 11. 343.
Budgetierung, Das Budget-System im Warenhausbetrieb 3. 80.
— Das Unternehmungsbudget unter dem Einfluß erschwerter Lagerfähigkeit der Erzeugnisse. Dargestellt an einem Betrieb der Nahrungsmittelindustrie. 1. 4.
— Industrielle Budgetkontrolle 9. 262.
Budgettagung, Bericht, Industrielle Budgetkontrolle 9. 262.

Chronik 1. 29; 2. 61; 3. 93; 4. 124; 5. 158; 6. 188; 7. 219; 8. 252; 9. 283; 10. 316; 11. 350; 12. 381.

Damen- und Mädchenkonfektion, Saisonschwankungen als Betriebsproblem des Handels. Eine Übersicht über die typischen Bewegungen von Umsatz, Einkauf, Inlandsabsatz und Auslandsabsatz in der — 8. 248.
Degressionsschwelle, Die Beziehungen zwischen Kostengestaltung und Betriebsgröße im Warenhandel 11. 331.
Degressionsschwellen des Betriebes. Eine Untersuchung über die Wendepunkte in dem durch den Beschäftigungsgrad hervorgerufenen Wandel des Kostencharakters 1. 1.
Dynamische Bilanzauffassung und gesetzlicher Wertbegriff 10. 297; 11. 343.

Effektentypen, Der Entwurf zum Aktiengesetz 11. 322.
Einheitsbuchführung, Der Aufbau der Normalkontenpläne Schmalenbachs und des VDMA 10. 289; 11. 336.
Einheitsbuchführung für mittlere Eisengießereien, Zur — 4. 110.
Einkauf, Die organisatorische Stellung des — in industriellen Großunternehmungen und Konzernen 9. 257.
Einzelhandel, Die optimale Umsatzgröße und ihre Bestimmungsgründe im — 5. 132.
— Die Wirtschaftlichkeit des Nutzkraftwagenbetriebs 4. 115.
— Unkostengliederung für den — 4. 120.
Einzelhandelsschule, Grundsätzliches zur Frage der Schulung im Einzelhandel 8. 239.
— Verkaufskundliche Schulung für den Einzelhandel 12. 367.
— Verkaufskundliche Schulung im Einzelhandelsbetrieb 6. 167.
Eisengießereien, Zur Einheitsbuchführung für mittlere — 4. 110.
Enquete im Handel 5. 137.

Finanzierung, Der Entwurf zum Aktiengesetz 11. 322.
— in Amerika, Die amerikanische Finanzierungsliteratur 3. 86.
Firmenwert, Die Berechnung des Geschäftswertes 8. 234; 9. 267.
Fixe Kosten, Die Ordnung der Kosten nach ihrer Abhängigkeit von betrieblichen Zeitgrößen. Eine Ergänzung und Weiterführung der Lehre von den fixen und proportionalen Kosten 2. 33; 3. 72.
— Kartelle, Außenseiter und Preispolitik in der Zementindustrie 7. 201.
— Kosten und Beschäftigungsgrad 3. 65.
— Kostentheorie und Betriebskontrolle 8. 225.
Forschung in der Praxis, Der Ausschuß für Betriebswirtschaft beim Verein Deutscher Eisenhüttenleute 10. 301.

Geschäftsbericht, Die Rechnungslegung im Entwurf zum Aktiengesetz 12. 362.
Geschäftswert, Die Berechnung des — 8. 234; 9. 267.
Gewinnermittlung, Der Gewinn der Lebensversicherungsgesellschaften 12. 370.
Gewinnrate, Kapitalumschlag, — und Rentabilität des Kapitals in Deutschland 6. 181.
Goodwill, Die Berechnung des Geschäftswertes 8. 234; 9. 267.

Handel, Der monatliche Betriebsvergleich im — 5. 153.
— Ein Unkostenplan für den Einzelhandel 4. 120.
— Kosten in ihm, Die Beziehungen zwischen Kostengestaltung und Betriebsgröße im Warenhandel 11. 331.
Handelsbetriebslehre, Betriebswirtschaftliche Literatur für den Unterricht an Handelsschulen. Eine kritische Würdigung der neueren Werke über —, Schriftverkehr und Übungskontor 6. 182; 7. 212.
Handelsenquete 5. 137.
Handelsrechtliche Bewertungsvorschriften, Dynamische Bilanzauffassung und gesetzlicher Wertbegriff 10. 297; 11. 343.
Handelsschulbildung, Grundsätzliches zur Frage der Schulung im Einzelhandel 8. 239.
— Verkaufskundliche Schulung im Einzelhandelsbetrieb 6. 167.
— Verkaufskundliche Schulung für den Einzelhandel 12. 367.
Handelsschule, Betriebswirtschaftliche Literatur für den Unterricht an —. Eine kritische Würdigung der neueren Werke über Handelsbetriebslehre, Schriftverkehr und Übungskontor 6. 182; 7. 212.
Hochschulwesen 1. 30; 2, 61; 3. 93; 4. 125; 5. 158; 6. 189; 7. 222; 8. 256; 9. 283; 10. 319; 11. 350; 12. 381.
Hollerithverfahren, Die Hollerithorganisation im Ammoniakwerk Merseburg (Leuna-Werke) 4. 106.

Investment-Trust in Amerika, Die amerikanischen — während der Depression 7. 197.

Kalkulation des Abzahlungsgeschäftes, Zur — 5. 140.
— Zur Einheitsbuchführung für mittlere Eisengießereien 4. 110.
Kapitalumschlag, Die Umschlagsgeschwindigkeit des Kapitals in Deutschland und in den Vereinigten Staaten 2. 45.
— Gewinnrate und Rentabilität des Kapitals in Deutschland 6. 181.
— Zur Umschlagsgeschwindigkeit des Kapitals 7. 210.
Kartelle, Außenseiter und Preispolitik in der Zementindustrie 7. 201.
Kaufmannsdichtungen und Kaufmannsdichter unserer Zeit 6. 175.
Kontenplan, Der Aufbau der Normalkontenpläne Schmalenbachs und des VDMA 10. 289; 11. 336.
Kontenrahmen, Der Aufbau der Normalkontenpläne Schmalenbachs und des VDMA 10. 289; 11. 336.
Kontrolle der Banken 6. 161.
Konjunkturforschung, Das Problem der Kosten in der praktischen — 12. 376.
Konzern, Die organisatorische Stellung des Einkaufs in industriellen Großunternehmungen und — 9. 257.
Kosten im Handel, Die Handelsenquete 5. 137.
Kosten und Beschäftigungsgrad 3. 65.
— Degressionsschwellen des Betriebes. Eine Untersuchung über die Wendepunkte in dem durch den Beschäftigungsgrad hervorgerufenen Wandel des Kostencharakters 1. 1.
— Die Ordnung der Kosten nach ihrer Abhängigkeit von betrieblichen Zeitgrößen. Eine Ergänzung und Weiterführung der Lehre von den fixen und proportionalen — 2. 33; 3. 72.
— Beschäftigungsgrad und Kosten 3. 65.
— Kostentheorie und Betriebskontrolle 8. 225.
Kosten und Betriebsgröße, Die Beziehungen zwischen Kostengestaltung und Betriebsgröße im Warenhandel 11. 331.
Kostenabhängigkeit, Die Ordnung der Kosten nach ihrer Abhängigkeit von betrieblichen Zeitgrößen. Eine Ergänzung und Weiterführung der Lehre von den fixen und proportionalen Kosten 2. 33; 3. 72.
Kostenbegriffe, Kosten und Beschäftigungsgrad 3. 65.
Kostenberechnung, Die Wirtschaftlichkeit des Nutzkraftwagenbetriebs 4. 115.
Kostendegression, Die Beziehungen zwischen Kostengestaltung und Betriebsgröße im Warenhandel 11. 331.
Kostenentwicklung, Kartelle, Außenseiter und Preispolitik in der Zementindustrie 7. 201.
Kostentheorie, Degressionsschwellen des Betriebes. Eine Untersuchung über die Wendepunkte in dem durch den Beschäftigungsgrad hervorgerufenen Wandel des Kostencharakters 1. 1.
— Kosten und Beschäftigungsgrad 3. 65.
— und Betriebskontrolle 8. 225.
Kostenvergleich, Das Problem der Kosten in der praktischen Konjunkturforschung 12. 276.
— Der kalkulatorische Betriebsvergleich im Waggonbau 4. 100; 5. 145.
— Der monatliche Betriebsvergleich im Handel 5. 153.
— Die Struktur der Produktionskosten in der russischen Industrie 8. 230.
Kostenwendepunkte, Degressionsschwellen des Betriebes. Eine Untersuchung über die Wendepunkte in dem durch den Beschäftigungsgrad hervorgerufenen Wandel des Kostencharakters 1. 1.

Kraftwagen, Die Wirtschaftlichkeit des Nutzkraftwagenbetriebs 4. 115.

Lagerorganisation, Die Auftrags- und — in einer Werkzeugfabrik 7. 207.
Lederindustrie, Das Problem der Kosten in der praktischen Konjunkturforschung 12. 376.
Leuna-Werke, Die Hollerithorganisation im Ammoniakwerk Merseburg, — 4. 106.
Literatur-Archiv, Arbeitsforschung 1. 23.
— Betriebswirtschaftliche Literatur für den Unterricht an Handelsschulen. Eine kritische Würdigung der neueren Werke über Handelsbetriebslehre, Schriftverkehr und Übungskontor 6. 182; 7. 212.
— Die amerikanische Bankliteratur 2. 47.
— Die amerikanische Finanzierungsliteratur 3. 86.
Literaturübersicht 1. 27; 2. 57; 3. 93; 4. 122; 5. 155; 6. 185; 7. 216; 8. 250; 9. 280; 10. 316; 11. 347; 12. 379.
Lochkartenmaschinen-Belastung, Zur Berechnung der Belastung von Lochkartenmaschinen 5. 151.
Lochkartenverfahren, Die Hollerithorganisation im Ammoniakwerk Merseburg (Leuna-Werke) 4. 106.
— Zur Berechnung der Belastung von Lochkartenmaschinen 5. 151.

Marktanalyse, Das Quotensystem im Vertrieb 7. 193.

Nachruf, Robert Stern † 11. 321.
Nahrungsmittelindustrie, Das Unternehmungsbudget unter dem Einfluß erschwerter Lagerfähigkeit der Erzeugnisse. Dargestellt an einem Betrieb der — 1. 4.
Nutzungsgrad, Betriebsnutzungsgrad und Betriebsbeschäftigungsgrad. Eine Gegenüberstellung der innerbetrieblichen und der außerbetrieblichen Seite der Wirtschaftlichkeit in Form von Thesen 9. 270.

Offene Handelsgesellschaft, Bilanzrechtliche und betriebswirtschaftliche Fragen beim Ausscheiden eines Gesellschafters einer — 5. 148.
Organisation, Die organisatorische Stellung des Einkaufs in industriellen Großunternehmungen und Konzernen 9. 257.

Pflichtrevision im Rahmen der Aktienrechtsreform 8. 247.
Postwurfsendung als kaufmännisches Werbemittel 8. 242.
Preispolitik, Kartelle, Außenseiter und — in der Zementindustrie 7. 201.
Produktionskostenstatistik, Die Struktur der Produktionskosten in der russischen Industrie 8. 230.
Psychotechnik, Arbeitsforschung 1. 23.

Quotensystem im Vertrieb 7. 193.

Rechnungswesen, Das Budget-System im Warenhaus 3. 80.
— Die Rechnungslegung im Entwurf zum Aktiengesetz 12. 362.
— System und einheitliche Terminologie des betrieblichen — 4. 97.
— Ein Unkostenplan für den Einzelhandel 4. 120.
— Das Unternehmungsbudget unter dem Einfluß erschwerter Lagerfähigkeit der Erzeugnisse. Dargestellt an einem Betrieb der Nahrungsmittelindustrie 1. 4.
Reform des Aktienwesens, Der Entwurf zum Aktiengesetz 11. 322.
Registratur, Das Aufbewahren der Schriftgüter im Betriebe 9. 273.
Reichsfinanzhof, Betriebswirtschaftliche Betrachtung neuerer Urteile des — 1. 10.
Reklame, Die Postwurfsendung als kaufmännisches Werbemittel 8. 242.
Rentabilität, Kapitalumschlag, Gewinnrate und — des Kapitals in Deutschland 6. 181.
Reparationsverpflichtung, Überfremdung 5. 129.
Revisionswesen, Die Bestrebungen zur Schaffung eines Wirtschaftstreuhänders 10. 305.
— Die Pflichtrevision im Rahmen der Aktienrechtsreform 8. 247.
— Der heutige Stand des berufsmäßigen — in den Vereinigten Staaten 6. 171.
Rundschau 1. 29; 2. 61; 3. 93; 4. 124; 5. 158; 6. 188; 7. 219; 8. 252; 9. 283; 10. 316; 11. 350; 12. 381.
Russische Industrie, Die Struktur der Produktionskosten in der — 8. 230.

Saisonschwankungen als Betriebsproblem des Handels. Eine Übersicht über die typischen Bewegungen von Umsatz, Einkauf, Inlandsabsatz und Auslandsabsatz in der Damen- und Mädchenkonfektion 8. 248.
Schriftgutverwahrung, Das Aufbewahren der Schriftgüter im Betriebe 9. 273.
Schriftverkehr, Betriebswirtschaftliche Literatur für den Unterricht an Handelsschulen. Eine kritische Würdigung der neueren Werke über Handelsbetriebslehre, — und Übungskontor 6. 182; 7. 212.
Schuhindustrie, Das Problem der Kosten in der praktischen Konjunkturforschung 12. 376.
Service, Grundsätzliches zur Frage der Schulung im Einzelhandel 8. 239.
Stern, Robert † 11. 321.
Steuerbetriebslehre, Betriebswirtschaftliche Betrachtung neuerer Urteile des Reichsfinanzhofs 1. 10.
Stimmrechtsaktien, Das Problem der — 10. 308.
Systematisierung des Rechnungswesens, System und einheitliche Terminologie des betrieblichen Rechnungswesen 4. 97.

Terminologie, System und einheitliche — des betrieblichen Rechnungswesen 4. 97.
Treuhandwesen, Der heutige Stand des berufsmäßigen Revisionswesens in den Vereinigten Staaten 6. 171.
— Die Bestrebungen zur Schaffung eines Wirtschaftstreuhänders 10. 305.
— Die Pflichtrevision im Rahmen der Aktienrechtsreform 8. 247.

Überfremdung 5. 129.
Übungskontor, Betriebswirtschaftliche Literatur für den Unterricht an Handelsschulen. Eine kritische Würdigung der neueren Werke über Handelsbetriebslehre, Schriftverkehr und — 6. 182; 7. 212.
Umsatzschwankungen, Saisonschwankungen als Betriebsproblem des Handels. Eine Übersicht über die typischen Bewegungen von Umsatz, Einkauf, Inlandsabsatz und Auslandsabsatz in der Damen- und Mädchenkonfektion 8. 248.
Umschlagsgeschwindigkeit des Kapitals, Zur — 7. 210.
— des Kapitals in Deutschland und in den Vereinigten Staaten 2. 45.
— Kapitalumschlag, Gewinnrate und Rentabilität des Kapitals in Deutschland 6. 181.
Unfallhäufigkeit, Betriebsunfall und Betriebsorganisation 9. 278.
Unfallverhütung, Betriebsunfall und Betriebsorganisation 9. 278.
Unkostengliederung, Ein Unkostenplan für den Einzelhandel 4. 120.

Verein Deutscher Eisenhüttenleute, Der Ausschuß für Betriebswirtschaft beim — 10. 301.
Vereinheitlichung der Kontensystematik, Der Aufbau der Normalkontenpläne Schmalenbachs und des VDMA 10. 289; 11. 336.
Verkäuferausbildung, Grundsätzliches zur Frage der Schulung im Einzelhandel 8. 239.

Verkäuferausbildung. Verkaufskundliche Schulung für den Einzelhandel 12. 367.
— Verkaufskundliche Schulung im Einzelhandelsbetrieb 6. 167.
Verkaufskostenschema, Zur Gliederung der Verkaufskosten in der Industrie 10. 309.
Verkaufskunde, Grundsätzliches zur Frage der Schulung im Einzelhandel 8. 239.
— Verkaufskundliche Schulung für den Einzelhandel 12. 367.
— Verkaufskundliche Schulung im Einzelhandelsbetrieb 6. 167.
Versand, Die Wirtschaftlichkeit des Nutzkraftwagenbetriebs 4. 115.
Versicherungswesen, Der Gewinn der Lebensversicherungsgesellschaften 12. 370.
Vertrieb, Das Quotensystem im — 7. 193.

Waggonbau, Der kalkulatorische Betriebsvergleich im — 4. 100; 5. 145.
Warenhandel, Die Beziehungen zwischen Kostengestaltung und Betriebsgröße im — 11. 331.
Warenhaus, Das Budgetsystem im — 3. 80.
Werbung, Die Postwurfsendung als kaufmännisches Werbemittel 8. 242.
Werkzeugfabrik, Die Auftrags- und Lagerorganisation in einer — 7. 207.
Wertlehre, Dynamische Bilanzauffassung und gesetzlicher Wertbegriff 10. 297; 11. 343.
Wirtschaftlichkeitsbegriff, Betriebsnutzungsgrad und Betriebsbeschäftigungsgrad. Eine Gegenüberstellung der innerbetrieblichen und der außerbetrieblichen Seite der Wirtschaftlichkeit in Form von Thesen 9. 270.
Wirtschaftsplan, Industrielle Budgetkontrolle 9. 262.
Wirtschaftstreuhänder, Die Bestrebungen zur Schaffung eines — 10. 305.
— Die Pflichtrevision im Rahmen der Aktienrechtsreform 8. 247.
Wissenschaftliche Betriebsführung, Das Bedaux-Prinzip 12. 353.

Zeitgrößen als Gliederungsgesichtspunkt der Kosten. Die Ordnung der Kosten nach ihrer Abhängigkeit von betrieblichen Zeitgrößen. Eine Ergänzung und Weiterführung der Lehre von fixen und proportionalen Kosten 2. 33; 3. 72.
Zeitstudien, Das Bedaux-Prinzip. 12. 353.
Zementindustrie, Kartelle, Außenseiter und Preispolitik in der — 7. 201.

AUTORENVERZEICHNIS

Arzet, R., Die amerikanischen Investment-Trusts während der Depression 7. 197.
— Industrielle Budgetkontrolle 9. 262.
Aufermann, E., Betriebswirtschaftliche Betrachtung neuerer Urteile des Reichsfinanzhofs 1. 10.

Bramesfeld, E., Das Bedaux-Prinzip 12. 353.

Euler, H., Der Ausschuß für Betriebswirtschaft beim Verein Deutscher Eisenhüttenleute 10. 301.

Falter, E., Der kalkulatorische Betriebsvergleich im Waggonbau 4. 100; 5. 145.
— Kostentheorie und Betriebskontrolle 8. 225.
Feige, A., Die optimale Umsatzgröße und ihre Bestimmungsgründe im Einzelhandel 5. 132.
Findeisen, F., Degressionsschwellen des Betriebes. Eine Untersuchung über die Wendepunkte in dem durch den Beschäftigungsgrad hervorgerufenen Wandel des Kostencharakters 1. 1.

Hasenack, W., Das Unternehmungsbudget unter dem Einfluß erschwerter Lagerfähigkeit der Erzeugnisse. Dargestellt an einem Betrieb der Nahrungsmittelindustrie 1. 4.
Hein, J., Die Bestrebungen zur Schaffung eines Wirtschaftstreuhänders 10. 305.
Hellauer, J., Kosten und Beschäftigungsgrad 3. 65.
Hellmuth, H., Die Postwurfsendung als kaufmännisches Werbemittel 8. 242.
Herzberg, E., Verkaufskundliche Schulung im Einzelhandelsbetrieb 6. 167.
Hirschmann, J. und N. Lewinson, Zur Berechnung der Belastung von Lochkartenmaschinen 5. 151.

Kalveram, W., Die amerikanische Bankliteratur 2. 47.
— Die amerikanische Finanzierungsliteratur 3. 86.
Koenigs, P., Grundsätzliches zur Frage der Schulung im Einzelhandel 8. 239.
Körtje, W., Die Wirtschaftlichkeit des Nutzkraftwagenbetriebs 4. 115.
Kosiol, E., Die Beziehungen zwischen Kostengestaltung und Betriebsgröße im Warenhandel 11. 331.
Kroner, H., Die Auftrags- und Lagerorganisation in einer Werkzeugfabrik 7. 207.
Kühlmann, O., Bilanzrechtliche und betriebswirtschaftliche Fragen beim Ausscheiden eines Gesellschafters einer offenen Handelsgesellschaft 5. 148.
Kühn, G., Kartelle, Außenseiter und Preispolitik in der Zementindustrie. 7. 201.
Kupke, E., Betriebsnutzungsgrad und Beschäftigungsgrad. Eine Gegenüberstellung der innerbetrieblichen und der außerbetrieblichen Seite der Wirtschaftlichkeit in Form von Thesen 9. 270.

Leder, H., Verkaufskundliche Schulung für den Einzelhandel 12. 367.
Lehmann, Fr., Der Entwurf zum Aktiengesetz 11. 322; 12. 362.
Lewinson, N. und J. Hirschmann, Zur Berechnung der Belastung von Lochkartenmaschinen 5. 151.
Littleton, A. C., Der heutige Stand des berufsmäßigen Revisionswesens in den Vereinigten Staaten 6. 171.

Masek, R., Betriebsunfall und Betriebsorganisation 9. 278.

Nickel, A., Das Problem der Stimmrechtsaktien 10. 308.
Nicklisch, H., System und einheitliche Terminologie des betrieblichen Rechnungswesens. Veröffentlicht vom Ausschuß für Terminologie beim AWV 4. 97.

Obst, G., Bankenkontrolle 6. 161.
— Robert Stern † 11. 321.

Prion, W., Überfremdung 5. 129.

Richter, A., Die organisatorsche Stellung des Einkaufs in industriellen Großunternehmungen und Konzernen 9. 257.
— Zur Einheitsbuchführung für mittlere Eisengießereien 4. 110.
Richter, H., Grundsätzliche Bemerkungen zum Problem der Bankbilanzierung 1. 16; 2. 40.
Riedel, H., Arbeitsforschung 1. 23.
Riedmüller, H., Der Gewinn der Lebensversicherungsgesellschaften 12. 370.
Rost, G., Betriebswirtschaftliche Literatur für den Unterricht an Handelsschulen. Eine kritische Würdigung der neueren Werke über Handelsbetriebslehre, Schriftverkehr und Übungskontor 6. 182; 7. 212.
Rummel, K., Die Ordnung der Kosten nach ihrer Abhängigkeit von betrieblichen Zeitgrößen. Eine Ergänzung und Weiterführung der Lehre von den fixen und proportionalen Kosten 2. 33; 3. 72.

Sanner, E., Das Aufbewahren der Schriftgüter im Betriebe 9. 273.
Schatz, Th., Dynamische Bilanzauffassung und gesetzlicher Wertbegriff 10. 297; 11. 343.
Schmaltz K., Zur Gliederung der Verkaufskosten in der Industrie 10. 309.
Schnutenhaus, O. R., Das Quotensystem im Vertrieb 7. 193.
Schweitzer, R., Die Berechnung des Geschäftswertes 8. 234; 9. 267.
Schwotzer, G., Zur Kalkulation des Abzahlungsgeschäftes 5. 140.
Wagenführ, R., Die Struktur der Produktionskosten in der russischen Industrie 8. 230.
— Das Problem der Kosten in der praktischen Konjunkturforschung 12. 376.
Wanieck, O., Die Pflichtrevision im Rahmen der Aktienrechtsreform 8. 247.
Wirtz, K., Das Budget-System im Warenhausbetrieb 3. 80.
— Die Handelsenquete 5. 137.
Wolff, G., Die Normalkontenpläne Schmalenbachs und des VDMA 10. 289; 11. 336.
Wolff, W. H., Kaufmannsdichtungen und Kaufmannsdichter unserer Zeit 6. 175.

VERZEICHNIS DER BUCHBESPRECHUNGEN

Abschlußmethoden von 222 amerikanischen Lebensversicherungs-Agenten 6. 190.
Agger, Eug. E., Organized Banking 2. 53.
Albachys Markt-Zahlen für Reklame-Verbraucher 1. 31.
Alina, Materialien für das Übungskontor an zweiklassigen Handelsschulen 7. 216.
Anderson, B. M., The Value of Money 2. 49.
Anke, Karl, Monatliche Erfolgsrechnung bei Banken 9. 286.
Arbeitssitz, Der 1. 26.
Assekuranz-Jahrbuch 6. 191.

Bachenheimer, Wilhelm, Das Devisenleihgeschäft, insbesondere das Swapgeschäft in Deutschland nach dem Kriege 9. 286.
Bagder, R. E., Investment Principles and Practice 3. 90.
Banking-Standards and the Federal Reserve System 2. 52.
Barth-Bode-Erben, Beschulung der Ungelernten 1. 25.
Beamten-Jahrbuch 3. 96.
DeBeaux, Th., Deutsche Handelskorrespondenz 7. 215.
Bechterew, W., Die kollektive Reflexologie 1. 25.
Beckhart, B. H., The Discount Policy of the Federal Reserve System 2. 52.
Bedeutung der Rationalisierung für das deutsche Wirtschaftsleben, Die 1. 23.
Benfey, G., Betriebsführung in Ziegeleien 7. 223.
Benner, Cl. L., The Federal Intermediate Credit System 2. 55.
Bergengren, Roy F., Cooperative Banking 2. 56.
Berliner, Manfred, Schwierige Fälle und allgemeine Lehrsätze der kaufmännischen Buchhaltung. I. Band 9. 286.
Bernet, Th., Das Übungskontor 7. 216.
Bernhardt, A., Din-Muster-Mappe für den kaufmännischen Schriftverkehr mit Übungsbeispielen 7. 215.
Besteuerung der Landwirtschaft, Die 12. 382.
Billington, J. A. und B. Krog, Investment Fundamentals 3. 90.
Bliss, J. H., Financial and Operating Ratios in Management 2. 57.
Bock, H., Der neuzeitliche kaufmännische Briefwechsel 7. 214.
Bonbright, J. C., Railroad Capitalization 3. 90.
Bond, F. D., Stock Movements and Speculation 2. 51.
Bondi, Felix und Ernst Winckler, Die Praxis der Finanzierung bei Errichtung, Erweiterung, Verbesserung, Fusionierung und Sanierung von Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien, Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Bergwerken sowie Kolonialgesellschaften 9. 285.
Bonneville, J. H, Elements of Business Finance 3. 87.
Breslauer Handelsgebräuche 2. 62.
Breuer, R., Neuzeitlicher kaufmännischer Schriftverkehr 7. 25.
Brewster, Analysing Credit Risks 3. 93.
Bruère, Henry und Grace Pugh, Profitable Personnel Practice 4. 126.
Büchi, J. Alfred, Schweizerische Wertpapierbörsen 12. 382.
Burgess, Randolph, The Reserve Banks and the Money Market 2. 52.

Campbell, H. B., Legal Aspects of the Transfer of Securities, Organization, Management and Accounting 2. 51.
Carrard, A., Le developpement de la psychotechnique en Suisse 9. 287.
Carret, Ph. L., The Art of Speculation 2. 51.
Casson, Herbert und H. M. Geiger, Das Schaufenster-Lehrbuch 12. 383.
Chamberlain, L., The Principles of Bond Investment 3. 91.
Chapman, John M., Fiscal Functions of the Federal Reserve-Banks 2. 53.
Chapman, J. M. und R. B. Westerfield, Problem in Banking, Money and Credit 2. 54.
Chase, M. E., 101 Window Displays 2. 54.
Clark, H. F. und F. A. Chase, Elements of the Modern Building and Loan Association 2. 55.
Cleveland, Fr. A. und Fr. W. Powell, Railroad Finance 3. 89.
Colm-Neißer, Kapitalblidung und Steuersystem 11. 352.
Conyngton, Financing an Enterprise 3. 87.
Conyngton, Th. und R. J. Bennett, Corporation Procedure, Law, Finance, Accounting 3. 87.
Cooks, A. B., Financing Exports and Imports 2. 51.
Cragg, A., Understanding the Stock Market 2. 51.
Cross, J. B., Domestic and Foreign Exchange 2. 56.
Cross, M. C., Types of Business Enterprise, Structure and Control 3. 88.
Crow, W. H., Corporation Treasurer's and Controller's Guide 3. 88.
Cruciger, Gustav, Was muß jeder Versicherungsbeamter, insbesondere auch der Werbebeamte im Außendienst, von der Rückversicherung wissen? 6. 191.

Daggett, Stuart, Railroad Reorganization to the year 1907 3. 90.
Dannenbaum, Fritz, Öffentlichrechtliche Kreditanstalten 12. 381.
Davis, Jerome und Theodor Lüddecke, Industrieller Friede 1. 24.
Decken, B. v. d., Die Wirtschaft der Tschechoslowakei 4. 127.
Deutsche Lebensversicherung im Jahre 1928, Die 6. 191.
Dewing, Corporate Promotions and Reorganizations 3. 89.
Dewing, A. St., Financial Policy of Corporations 3. 89.
Dice, Ch. A., The Stock Market 2. 50.
Drews, B., Verwaltungsreform und Berufsbildung der Volkswirte 9. 287.
Duisburger-Ruhrorter Börsenbedingungen und Guthaben 2. 62.

Dunn, R. W., American Foreign Investments Contracts and Concessions 3. 91.
Dusemund, Fr. J., Der betriebswirtschaftliche Gewinnbegriff in seiner historischen Entwicklung 7. 223.

Ebner, A. und W. Köhler, Das Warenzeichen als Werbemittel 12. 384.
Edie, L. D., Money, Bank Credit and Prices 2. 48.
Edwards, G. W., International Trade Finance 2. 56.
— Investing in Foreign Securities 3. 91.
Eichler, Max, Verkauf im Bild 12. 383.
Eicke, Die Organisation von Krankenanstalten 5. 159.
Einzelhandel im ersten Halbjahr 1930, Der 12. 384.
Embacher, G., Brief- und Arbeitsblock für kaufmännische Schulen 7. 215.
Emmerich, Hugo, Die Sanierung 10. 320.
Engel, Hans Joachim, Das Recht der Verpackung bei Lieferungsgeschäften 4. 127.
Erlacher, Carl, Die historische Entwicklung der Bilanzbedeutung in der Privatwirtschaft 7. 224.

Faulkner, H. U., Amerikanische Wirtschaftsgeschichte 1. 31.
Feick, Paul, Zur Analyse des Bankberufs 12. 382.
Findeisen-Großmann, Grundriß der Handelswissenschaft 7. 212.
— Leitfaden der Handelswissenschaft 7. 212.
Fisher, Irving, Stabilizing the Dollar 2. 49.
Fitzgerald, J. A., Making Use of a Bank 2. 54.
Foster, Corporation Finance 3. 90.
Foster, William T. und Wadil Catchings, Der Weg zum Überfluß 3. 95.
Fowler, J. F., American Investment Trusts 3. 92.
Frerk, C. W., Reklame-Fachwörterbuch 12. 383.
Friedrich, Adolf, Richtlinien für Meisterkursus und Meisterertüchtigung im Werk 1. 25.

Gaines, The Art of Investment 3. 93.
Galston, Arthur, Security Syndicate Operations 2. 51.
Gerathewohl, Fritz, Der erfolgreiche Verkäufer 5. 160.
Gerchel, Ewald und Karl Spannenkrebs, Buchführung und Bilanz in den Entscheidungen des Reichsfinanzhofes 2. 64.
Gerstenberg, C. W., Financial Organization and Management of Business 3. 89.
— Materials of Corporation Finance 3. 89.
Geschäftsergebnisse der deutschen privaten Feuerversicherungs-Gesellschaften bis Ende 1928, Die 6. 191.
Giese, Fritz, Psychologie der Arbeitshand 1. 26.
— Psychologisches Wörterbuch 1. 25.
— u. a., Arbeits- und Berufspsychologie 1. 25.
Gilman, St., Analyzing Financial Statements 2. 57.
Goldschmidt, Erich, Die Exportkreditversicherung 4. 125.
Gottl-Ottilienfeld, Friedrich v., Vom Sinn der Rationalisierung 1. 24.
Grayson, Th., Investment Trusts 3. 92.
Gregor, Mac, Book of Financial Advertising 2. 54.
Griffis, B., The New York Call Money Market 2. 51.
Grüner, F., Technik der Maschinenbuchhaltung 1. 32.
Gutenberg, Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie 2. 63.

Halbert, H., Praktische Reklame 12. 383.
Hallman, Organizing the Credit Department 3. 93.
Handbuch der Internationalen Kunstseide-Industrie, Jahrgang 1929 1. 31.
Handbuch der Rationalisierung 11. 351.
Haney, L. H., Business Organization and Combination 3. 89.
Harding, W. P. G., The Formative Period of the Federal Reserve System 2. 52.
Hardy, Ch. O. und G. V. Cox, Forecasting Business Conditions 3. 91.
Heidland, O., Die Praxis der Verkaufs- und Einkaufsbedingungen, sowie die Notwendigkeit einheitlicher Lieferungsbedingungen 10. 320.
Hein, Johannes, Steuer und Bilanz 4. 128.
Heinrich, Eisenbahnbetriebslehre 1. 32.
Hellmuth, Die Betriebswirtschaftslehre der Deutschen Reichspost im Grundriß 1. 32.
Henzler, Reinhold, Die Rückvergütung der Konsumvereine 2. 62.
Herrick, C., Trust Departments in Banks and Trust Companies 3. 93.
Herrick, M. T. und R. Ingallis, Rural Credits, land and cooperative 2. 55.
Herzog, P. W., The Morris Plan of Industrial Banking 2. 55.
Heuss, August, Rechtstaschenbuch für Gläubiger 4. 125.
Hickernell, W. F., Financial and Business Forecasting 3. 91.
Hirsch, Handelsbetriebslehre für Handelsschulen und für die Handelsabteilungen der Realschulen 7. 213.
— Kaufmännischer Schriftverkehr 7. 214.
— Wechsel- und Schecklehre oder der Zahlungsverkehr der Unternehmung 7. 214.
Holdsworth, J. Th., Money and Banking 2. 54.
Hottenroth, Valentin, Die Kunstseide 7. 223.
Huebner, S. S., The Stock Market 2. 50.
Hülst, Ferd. v., Kreditgewährung und Kreditsicherung 2. 64.
Hundhausen, C., Kundenwerbung amerikanischer Banken 2. 54.

Ignatius, M. B., The Financing of Public Service Corporations 3. 90.

Jacobi-Münscher, Handelslehre für den Schulgebrauch 7. 213.
Jaminson, C. L., Finance 3. 90.
Jizuka, Hanye, Japanisches Industrierecht 3. 95.
Johnson, D. C., Yields of Bonds and Stocks 3. 91.
Jones, The Federal Reserve System 2. 53.
Jordan, D. F., Investments 3. 90.
— Practical Business Forecasting 3. 91.

Kaernbach, Franz, Die wirtschaftliche Bedeutung der Legitimationsübertragung unter besonderer Berücksichtigung des Depotstimmrechts der Banken 9. 285.
Kane, Th. P., The Romance and Tragedy of Banking 2. 55.
Kanter-Voigt, Kaufmännische Berufskunde 7. 213.
Kapitalbildung und Steuersystem 11. 352.
Kautz, Heinrich, Industrie formt Menschen 1. 24.
Kavanaugh, Th. J., Bank Credit Methods and Practice 2. 53.
Keane, Manual of Investment Trusts 3. 92.
Kegel, H., Der Bürobetrieb 7. 216.
Keiser, Günther und Carl Ruberg, Umsatz und Lagerhaltung im deutschen Einzelhandel seit 1924 3. 96.
Kemmerer, E. W., Postal Savings 2. 56.
— The ABC of the Federal Reserve System 2. 52.
Kerman, F. R. und B. W. Griffin, New Business for Banks 2. 54.
Kinsey, J. O., Mac, Budgetary Control 3. 88.
— und S. P. Meech, Controlling the Finances of a Business 3. 88.
Kirkbride, F. B., T. E. Sterrett und H. P. Willis, Modern Trust Company 3. 92.
Kirshman, J. E., Principles of Investment 3. 90.
Kluß, Rudolf, Wirtschaftslehre der Unternehmung 7. 214.
Kneeland, Natalie, Psychologisch falsche und richtige Laden-Verkaufs-Gespräche 12. 383.
Kniffin, W. H., American Banking Practice 2. 54.
— Business Man and his Bank 2. 54.
— Commercial Banking 2. 54.
— Commercial Paper, acceptances and the analysis of credit statements 2. 54.
— The Savings Banks and its Practical Work 2. 56.
Knörk, C., Deutsche Handelskorrespondenz 7. 215.
Kolb, Karl, Kapitalbildung und Kapitalanlage in der deutschen Sozialversicherung 12. 381.

Kuczynski, R. R., American Loans to Germany 3. 91.
— Deutsche Anleihen im Auslande 1924 bis 1928 2. 63.

Lagerquist, W. E., Investment Analysis 3. 90.
Lambert, R. E. A., You can be wealthy too 2. 51.
Landenberger-Egerer, Kaufmännischer Briefverkehr in Beispielen und Aufgaben zum Gebrauch an Handelsschulen und beim Selbstunterricht 7. 215.
Langenscheidts Handbücher der Handelskorrespondenz: Tschechisch für Kaufleute von B. Meinecke 2. 64.
— Taschenwörterbücher der russischen und deutschen Sprache: Russisch-Deutsch von Karl Blattner 2. 64.
— Taschenwörterbuch der tschechischen und der deutschen Sprache: Tschechisch-Deutsch von Friedrich Kabesch 2. 64.
Langston, L. H. und N. R. Whitney, Banking Practice 2. 53.
— Practical Bank Operations 2. 53.
Laughlin, J., Money and Prices 2. 49 u. 50.
Lawrence, J. S., Stabilisation of Prices 2. 49.
Le Coutre, Walter, Betriebsorganisation 11. 351.
—-Thoms, Organisations-Lexikon 11. 351.
Lederindustrie, Die 6. 192.
Leider, Erich, Die geistigen, wirtschaftlichen und sozialen Faktoren in der Entwicklung der kaufmännischen Berufserziehung in Deutschland 7. 223.
Lenz, Karl, Paragraphenschatz 4. 127.
Lerz, H., Kontorpraxis für Schüler und Schülerinnen 7. 216.
Lewisohn, Sam A., Neue Führerprobleme in der Industrie 11. 351.
Liefmann, Robert, Kartelle, Konzerne und Trusts 12. 382.
Lincoln, Edm. Earle, Applied Business Finance 3. 89.
— Problems in Business Finance 3. 89.
Loenertz, Paul, Schriftenreihe Einheitsbuchführungen. 7. Brauereien 8. 256.
Lohmann, Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung 3. 88. 9. 286.
Lorentz, Emil, Der deutsche Export und Import 2. 62.
Lough, W. H., Business Finance 3. 87.
Lüpke, Johannes und Friedrich Gellert, Handbuch für die Kalkulation im Photographengewerbe mit Anleitung für eine zweckentsprechende Buchführung 5. 160.
Lyon, Hastings, Corporation Finance 3. 87.

Magee, J. D., An Introduction to Money and Credit 2. 49.
— Materials for the Study of Banking 2. 53.
Major, F. L., The Duties, Responsibilities and Liabilities of Bank Directors 2. 55.
Manes, Alfred, Versicherungswesen 6. 190.
Martinoli, Silvio, Die Autokaskoversicherung in Theorie und Praxis 6. 190.
Massmann, Erich, Die Kreditversicherung 4. 125.
Matthewson, P., Acceptance, Trade and Bankers 2. 56.
Mead, E. Sh., Corporation Finance 3. 88.
Meech, The Manager's Administration of Finance 3. 90.
Meeker, J. E., The Work of the Stock Exchange 2. 50.
Meltzer, Heinrich, Deutscher Revisoren-Spiegel 2. 63.
Menz, Gerhard, Irrationales in der Rationalisierung 1. 24.
Menzel, M., Bürokunde 7. 216.
Menzler, Dora, Körperschulung der Frau 1. 26.
Messer, August, Einführung in die Psychologie und die psychologischen Richtungen der Gegenwart 1. 25.
Meyer, Erna, Neuzeitliche Hauswirtschaftslehre 1. 31.
Michligk, Paul, Dienen und Verdienen, deutsche Experimente, amerikanische Erfolge 5. 159.
Miller, M. D., Bank Loans on Statement and Character 2. 54.
Mintey, M., American Banking Methods 2. 54.
Mitchell, W. F., The Uses of Bank Funds 2. 53.
Mlynarski, Gold and Central Banks 2. 52.
Montgomery, R. H., Financial Handbook, unter Mitwirkung einer großen Reihe von Verfassern herausgegeben 3. 88.
Mook, Otto, Vom Kreditwesen des Reichs 12. 382.
Morhouse, W. R., Bank Window Advertising 2. 54.
Mott, B. Q., An American Woman and her Bank 2. 55.
Moulton, Harold G., The Financial Organization of Society 2. 49.
Müller, William, Der Allgemeine Konsumverein für Chemnitz und Umgegend, seine Entwicklung und Einwirkung auf den Kleinhandel 2. 62.
Münscher, Heinrich, Kleine Handelsbetriebslehre für kaufmännische Berufsschulen 7. 213.
Munn, G. G., Bank Credit, Principles and Operating Procedure 2. 53.

Neumann, Walter, Das Kommunalkreditgeschäft der deutschen Girozentralen 3. 96.
Nord, Walther, Grundlinien der Machtverteilung zwischen Verwaltung und Aktionär 9. 285.
Noyes, A. D., War Period of American Finance 1908 bis 1925 2. 55.

Oberbach, Johannes, Arbeitsbuch für Handelsbetriebslehre 7. 214.
Obst, Georg, Das Bankgeschäft 9. 286.
Oldenburg, Röhrs und Lange, Wie verkehre ich mit Post und Eisenbahn? 7. 215.
Organisations-Lexikon (Orlex) 11. 351.
Owens, R. N. und Ch. O. Hardy, Interest Rates and Stock Speculations 2. 51.

Patterson, Borrowing from your Bank 3. 93.
Paukner, Karl, Über zweckentsprechende und arbeitsparende Buchführung für Land- und Forstwirtschaft 8. 256.
Peiser, Herbert, Der Einfluß des Beschäftigungsgrades auf die industrielle Kostenentwicklung 7. 222.
Penndorf-Oberbach, Der Musterkontorgedanke in seiner geschichtlichen Entwicklung und neuzeitlichen Durchführung 7. 216.
Persons, W. M. und W. T. Foster, The Problems of Business Forecasting 3. 91.
Pfeiffer, E. und W. Schweisheimer, Ändert die Technik den menschlichen Körper? 1. 24.
Pfeil, Paul, Die Propaganda der schweizerischen Lebens-Versicherungs-Gesellschaften 6. 191.
Phelps, C. W., The Foreign Expansion of American Banks 2. 57.
Phillipps, Ch. A., Readings in Money and Banking 2. 50.
Pohl, Adolf, Förderwesen in der Keramik und in den Betrieben der Industrie der Steine und Erden 4. 128.
Pohlmeyer, Adolf, Handelsbetriebslehre für den Schulgebrauch 7. 213.
— Leitfaden der Handelsbetriebslehre 7. 213.
Prätzel, Oswald, Die Wirtschaft als Macht und als Leistung 5. 159.
Preitz, Otto, Kaufmännischer Schriftverkehr 7. 213.
Price, Hereward T., Volkswirtschaftliches Wörterbuch: Deutsch-Englisch 11. 352.
Prinzhorn, Hans, Das Problem der Führung und die Psychoanalyse 1. 25.
Prion, W., Die Effektenbörse und ihre Geschäfte 8. 256.
Proesler, Hans, Der Aufbau der deutschen Handelshochschulen und die Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Handelshochschule) Nürnberg von 1919 bis 1929. 4. 128.
Prudden, R. F., The Bank Credit Investigator 2. 53.

Quittner, Paul, Investment 12. 382.

Rasch, Heinz und Bodo, Der Stuhl 1. 26.
Rationalisierung, Arbeitswissenschaft und Arbeiterschutz 1. 23.

Rauecker, Bruno, Rationalisierung als Kulturfaktor 1. 23.
Rausch, Oskar, Einwände gegen die Lebensversicherung und ihre Widerlegung durch Argumente 6. 191.
Rautmann, Hans-Günther, Der Abzahlungsverkehr 9. 286.
Reed, H. L., Principles of Corporation Finance 3. 88.
Reithinger, A., Grundzahlen zur allgemeinen Struktur des deutschen Inlandmarktes 6. 192.
Reuter, Handbuch der Rationalisierung 11. 351.
Rice, S. O., Fundamentals of Investments 3. 90.
Richter, Eisenbahnverkehrsordnung mit Kommentar 3. 96.
Richtzahlen aus amerikanischen und deutschen Warenhäusern 9. 287.
Richtzahlen für den Eisenwareneinzelhandel 7. 222.
Ripley, Railroads, Finance and Organization 3. 89.
Robbins, C. B., No Par Stocks 3. 89.
Robinson, L. R., Foreign Credit Facilities in the United Kingdom 3. 92.
— Investment Trust Organization and Management 3. 92.
Robinson, M. H., Organizing a Business 3. 88.
Rode, Otto, Der wirtschaftliche Baubetrieb 1. 32.
Rößle, Karl, Die kaufmännische Führung des Handwerksbetriebes 5. 160.
Rose, D. C., A Scientific Approach to Investment Management 3. 90.
Rosenberg, Hilde, Die Berufsvorbereitung des Industriearbeiters und ihre Bedeutung im Kampf um die Arbeitsfreude 9. 288.
Roßberg, Hans, Der Anteil der Genossenschaften am Neuaufbau des Agrarkredits 2. 62.
Rukeyser, M. St., The Common Sense of Money and Investments 2. 51.

Sägewerksindustrie, Die 6. 192.
Saemisch, Der Reichssparkommissar und seine Aufgaben 12. 382.
Sakolski, Elements of Bond Investment 3. 93.
Saliers, Earl A., The Handbook of Corporate Management and Procedure 4. 128.
Sandig, Curt, Finanzierung mit Fremdkapital 9. 285.
Schär, J., Übersicht über die verschiedenen Formen des Muster- oder Übungskontors in „Methodik der Buchhaltung" 7. 216.
Schickert, Adolf, Die Ausfuhr und das Ausfuhrgeschäft nach Britisch-Indien 2. 61.
Schmidt, Johannes Ludwig, Das Hohelied vom Atem 1. 26.
Schneck, Adolf G., Der Stuhl 1. 26.
Schneider, L., Arbeitsuntersuchungen in Büro- und Verwaltungsbetrieben 1. 32.
Schubert † und Leiz, Handelskunde und Deutsch für Schülerinnen kaufmännischer Berufsschulen und Handelsschulen 7. 213.
Schubert, W., Selbstschutz im Kassenwesen. Kassenführung, Kassenrevision 1. 31.
Schwarze, Bruno, Die Personalausbildung bei der Deutschen Reichsbahn 1. 24.
Schwulst, E. B., Extension of Bank Credit 2. 56.
Securius, Th., Der Schriftverkehr der kaufmännischen Unternehmung 7. 212.
Seligman, Edwin R. A., Currency Inflation and Public Debts 2. 49.
— The Economics of Instalment Selling 2. 57.
Shibley, Fred W., Der neue Weg zum Reingewinn 5. 159.
Smith, Edgar Lawrence, Common Stocks as long Term Investments 2. 50.
Smith, Elliott Dunlap, Psychology for Executives 4. 127.
Soutworth, Sh. D., Branch Banking in U.S.A. 2. 55.
Spahr, W. E., The Clearing and Collection of Cheques 2. 56.
Spiegel, Arthur, Fusion von Versicherungs-Gesellschaften 6. 191.
Splawn, Walter M. W., The Consolidation of Railroads 3. 90.
Sprague, Ch. E., Extended Bond Tables 3. 91.
Staubs Kommentar zur Wechselordnung 1. 31.
Stehle, J., Der Hotel-, Restaurations- und Kaffeehausbetrieb 12. 384.
Stein, Herbert A., Der amerikanische Automobil-Verkäufer 6. 192.
Steiner, W. H., Investment Trusts, American Experience 3. 92.
— Some Aspects of Banking Theory 2. 54.
Steppan, Anton, Buchhaltungs-, Bilanz- und Steuerlehre 4. 127.
Stern, R., Neueste Errungenschaften moderner Bürotechnik 7. 216.
Steuerkraft der Finanzamtsbezirke, Die 1. 30.
Stockder, A. H., Business Ownership Organization 3. 88.
Stockwell, G. H., How to read a Financial Statement 2. 57.
Strum, K. S. van, Forecasting Stock Market Trends 2. 50.
— Investing in Purchasing Power 2. 51.
Sullivan, John J., American Corporations 3. 90.

Taschenbuch für Bankbeamte 1930 2. 63.
Tatsachen und Zahlen aus der Kraftfahrzeug-Industrie 1928 6. 192.

Umrath, Heinz, Das Recht der gemeinnötigen Betriebe in den Vereinigten Staaten von Amerika 1. 31.

Vauce, R., Business and Investment Forecasting 3. 91.
Vergleichende Zusammenstellung der Versicherungsbedingungen und Prämiensätze der im Deutschen Reiche arbeitenden Lebensversicherungsgesellschaften 1929/30 6. 191.
Verhandlungen und Berichte zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft 12. 383.
Vleugels, Wilhelm, Richtungen und Systeme im modernen deutschen Genossenschaftswesen 4. 127.

Wätzig, A., Übungskontor 7. 216.
Waffenschmidt, W. G., Technik und Wirtschaft 1. 24.
Wagner, Erich, Berufsumwelt und geistige Leistung bei Jugendlichen 9. 288.
Walker, William H., Corporation Finance 3. 90.
Wall, Alexander, Ratio Analysis of Financial Statements 2. 57.
Wallfisch-Roulin, Paul, Menschenbehandlung 12. 383.
Watkins, L. L., Banking Balances 2. 57.
Weber, Adolf, Reparationen, Youngplan, Volkswirtschaft 2. 62.
Weigl, Fr. Rudolf, Wie organisiere ich meine Reklameabteilung? 12. 383.
Weis, A., Das kaufmännische Schriftwesen 7. 215.
Werner, Fritz, Rangbeurteilung und Rangsicherung im Hypothekar-Kreditverkehr 5. 159.
Williams, M. H., Investment Trusts in America 3. 92.
Willis, H. Parker und George W. Edwards, Banking and Business 2. 54.
Willis, H. P., Federal Reserve System; Legislation, Organization and Operation 2. 52.
Wirtz, Carl, Die Entwicklung der Betriebsrechnung in Maschinenfabriken 1. 32.
Wright, J., Bank Credit and Agriculture 2. 55.
— Farm Mortgage Financing 2. 55.
Wünsch, Hermann, Der Wettbewerb zwischen der Steinkohle und der Braunkohle in Deutschland 6. 192.
Wygodzinski-Müller, Das Genossenschaftswesen in Deutschland 10. 320.

Zernetschky, Fritz, Die Sachlebensversicherung 6. 191.

DIE BETRIEBS WIRTSCHAFT

ZEITSCHRIFT FÜR HANDELS WISSENSCHAFT & HANDELSPRAXIS

HERAUSGEBER:
Prof. Dr. H. NICKLISCH, Berlin; Prof. Dr. GEORG OBST, Breslau;
Geh. Justizrat Prof. Dr. EDUARD HEILFRON, Berlin; Prof. Dr. ERNST PAPE, Jena; Prof. Dr. WILLI PRION, Berlin; Hofrat Prof. A. SCHMID, Wien; Prof. Dr. RUD. SEYFFERT, Köln; Prof. Dr. FELIX WERNER, München.
SCHRIFTLEITUNG: Dipl.-Kfm. Dr. K. SCHMALTZ, Priv.-Doz. a. d. Universität Halle/S.

HEFT 1 · STUTTGART · JANUAR 1930 · 23. JAHRG.

Degressionsschwellen des Betriebes.

Eine Untersuchung über die Wendepunkte in dem durch den Beschäftigungsgrad hervorgerufenen Wandel des Kostencharakters.

Von Franz Findeisen, Leipzig.

Wir haben im letzten Jahrgang einen Aufsatz zum gegenwärtigen Stand der Forschung über „Kosten und Beschäftigungsgrad" veröffentlicht, an den anschließend im laufenden Jahrgang weitere Beiträge zur Veröffentlichung gelangen, die sich mit der Kostentheorie befassen. Von diesen Aufsätzen wird hier der erste veröffentlicht, der auf die Kostendegressionsschwellen, also die Wendepunkte im Charakterwandel der Kosten, eingeht. Der Verfasser zeigt, daß neben dem bisher beachteten Kostenwendepunkt bei Vollbeschäftigung noch ein zweiter Punkt zu beachten ist, bei dem die Kostendegression auf einer neuen Basis einsetzt. Auch der Charakter der Kosten zwischen den beiden Degressionsschwellen wird besprochen.

Es liegt nicht in unserer Absicht, an dieser Stelle eine neue Kostentheorie aufzustellen. Schmalenbachs Auffassung, daß es im Betriebe vornehmlich auf die Kosten ankomme, soll er rentabel sein, hat zumal unter der jüngeren Generation der Betriebswirte zahlreiche Anhänger gefunden. Auch Schmalenbachs Kostenlehre, die wir an anderer Stelle (Absatztheorie) als klassisch bezeichneten, soll als solche nicht Gegenstand der Abhandlung sein. Wir setzen vielmehr ihre Kenntnis, sowie die der neueren Auseinandersetzungen mit ihr von Lorentz, Maletz und Kosiol voraus. Nur teilen wir nicht die Auffassung, daß die bekannten Kosteneinteilungen von Schär, Calmes, Bücher und Nicklisch in Beziehung zur Leistungseinheit getroffen seien.

Ein eigenartiges Geheimnis scheint noch um das Wesen der Degressionsschwellen zu schweben. Praxis und Theorie arbeiten hier vielfach nach dem Fingerspitzengefühl, und es muß reizen, diese Dinge einer theoretischen Klärung näherzuführen, wenn es als eine Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre angesehen wird, die gefühlsmäßigen Dinge der Praxis in feste Erkenntnisse, Regeln und Gesetze der Betriebstheorie umzuwandeln.

Die Darstellungen von Schmalenbach sollen nicht wiederholt werden. Wir verstehen unter Degressionsschwelle 1 einen Grad der Beschäftigung eines gegebenen Betriebes, bei welchem die Degression, die bislang vorhanden war, aufhört und sich unwillkürlich in eine andere Kostenform verwandelt. Hierbei ist zu beachten, daß zwischen einer Degressionsschwelle 1 und einer Degressionsschwelle 2 unterschieden wird. Es ist nämlich weiter unten nachzuweisen — auch Schmalenbach spricht darüber schon ausführlich —, daß auf die Umwandlung eine Rückverwandlung folgt. Wir erkennen aber diese Rückverwandlung bei der Degressionsschwelle 2 nur an, wenn sie eine stärkere Degression

auslöst, als bei der Umwandlung an Degressionsschwelle 1 vorhanden war. Es liegt dies an unserer bekannten Einstellung, die Gewinnerzeugung als Kardinalproblem des Betriebes anspricht, während Schmalenbach von der Seite des Rechnungswesens kommt. Für uns sind die Dinge nur soweit von Bedeutung, als sie einen Einfluß in positiver oder negativer Hinsicht auf die Gewinnerzeugung ausüben. Daß das Kostenwesen sowohl gewinnsteigernd wie verlustmindernd Gegenstand betriebspolitischer Untersuchung sein kann, bedarf keiner weiteren Ausführung.

Die Degressionsschwelle 1 bringt also den Übergang vom degressiven Beschäftigungsgrad in eine andere Kostenform, während die Degressionsschwelle 2 die andere Kostenform, es können auch mehrere nacheinander auftreten, ablöst und wiederum Degression auslöst, die aber stärker sein muß als die bei Degressionsschwelle 1, da ja sonst nur eben der Zustand wie früher wieder hergestellt ist, während wir auf Grund unserer oben gegebenen Darstellung Fortschritte für die Gewinnerzeugung fordern müssen. Nehmen wir das bekannte Eisenbahn-Beispiel. Die eingleisige Strecke erzielt Degression bis zu 100 Zügen. Bei 110 Zügen kann noch nicht gebaut werden, da Progression die Folge wäre, bei 120 Zügen kann — es ist eine Annahme, für die eine wirtschaftlich-technische Begründung zunächst nicht gefordert wird — gebaut werden, es wird jedoch nur die Degression wie bei 100 erzielt. Erst bei einem Bedarf von 130 Zügen erfolgt eine stärkere Degression als bei 100. Die Degressionsschwelle 2 liegt demnach bei 130 und nicht bei 120. Das gleiche läßt sich für den zweiten Fabrikdirektor, für den zweiten Reklamefeldzug usw. nachweisen. Auf den Fortschritt gegenüber dem bisherigen Stand der Gewinnerzeugung kommt es an.

Es liegt nahe, diese Spanne zwischen Degressionsschwelle 1 und Degressionsschwelle 2 als neutrale oder tote Spanne zu bezeichnen, weil sie sich nicht gewinnerzeugend für den gesamten Betrieb auswirkt. Die Bezeichnung kann berechtigt sein, wenn in dieser Kostenzone eine Steigerung des Gesamtgewinnes des Betriebes durch kostenwirtschaftliche Einflüsse nicht erfolgt, wobei jedoch immer noch die Frage offen bleibt, ob die stärkere Leistungserzeugung nicht vielleicht eine stärkere ertragswirtschaftliche Gewinnerzeugung ermöglicht, in dem für die Leistungen ein höherer Preis erzielt wird, da stärkere Angebotsmöglichkeit bei Markenartikeln beispielsweise preiserhöhend wirken kann. Es ist eben nun nicht so, daß nur die Kosten entscheidend wären, wie der Fabrikkaufmann leicht geneigt ist zu sagen, sondern es können auf ertragswirtschaftlichem Wege ebenfalls ganz beträchtliche Gewinne erzielt werden, also durch die reine Handelstätigkeit. Ein Beispiel soll dazu angeführt werden, obgleich diese Tatsachen in der Warenwirtschaft geläufig sind, aber manche Betriebswirte der Jetztzeit glauben nun mitunter, daß es nur Fabriken und Banken zu geben brauche: Ein Markenartikel wird gut abgesetzt. Er könnte noch besser abgesetzt werden, eine Steigerung der Produktion würde jedoch die Degressionsschwelle 1 übersteigen, also auf kostenwirtschaftlichem Wege keine Gewinnsteigerung bringen, da bis zur Degressionsschwelle 2 die Absatzmöglichkeit nicht ausreicht. Die vorhandene Produktion ist zu klein, die Produktion nach Degressionsschwelle 2 zu groß, oder praktisch ausgedrückt, die Degressionsschwelle 2 ist nicht auffindbar. In diesem Falle wird die Überschreitung der Degressionsschwelle 1 zwar keine kostenwirtschaftliche Gewinnerzeugung ermöglichen, jedoch marktwirtschaftliche Gewinnerzeugung bedingen, da die höhere Produktion besser verwertbar ist, also einen besseren Preis erzielt. Selbstverständlich muß der höhere Ertrag die Mehrkosten nach Überschreitung der Degressionsschwelle 1 zumindest decken. Wohl ein glänzender Beweis für den Satz vom Primat des Absatzes, den auch der Kostentheoretiker anerkennen muß, ist diese warenwirtschaftliche Möglichkeit, die zudem auch zeigt, daß eine Steigerung des Angebots mitunter für den Produzenten eine Steigerung des Preises seiner Erzeugnisse bewirken kann, aber für ihn beileibe nicht eine Angelegenheit des Fortschrittes auf dem Wege der Gewinnerzeugung zu sein braucht, wenn er das Warnungssignal dieser so geheimnisvollen Degressionsschwelle 1 überschritten hat.

Wir vertreten seit etwa einem Jahrzehnt (zuerst auf Gegenbaurs Grundlage in dem Buch „Die Reserven der Unternehmung") die „vergleichende Betriebswirtschaftslehre". Wir haben daher auch sonst in der organischen Natur uns nach Vergleichen für die merkwürdigen Erscheinungen um die Degressionsschwellen umgesehen: Es gibt Menschen, die in einer großen Zeit ihres Lebens in ständig steigendem Maße werterzeugende Leistungen hervorbringen. Sie werden aber dann plötzlich krank und nach einer gewissen Zeit der Krise nehmen sie ihre Werterzeugung in verstärktem Maße wieder auf, wobei die Krise nicht immer nach außen als Krankheit ersichtlich sein muß. Wer die Lebensgeschichte Goethes kennt, wird unsere Auffassung bestärkt finden. Auch sonst in der organischen Natur, bei Tieren und Pflanzen, lassen sich solche Beobachtungen zumindest intuitiv gestalten. Wir führen diese Vergleiche an, um das Wesen des Problems besser zu erkennen, um zu zeigen, daß die Erscheinung durchaus in der organischen Natur des Betriebes begründet liegt, daß die Kostenzone zwischen Degressionsschwelle 1 und Degressionsschwelle 2 eigentlich nur Krisencharakter besitzt, der eine Krankheit sein kann, aber auch nicht zu sein braucht. Warum er nicht Krankheit zu sein braucht, dafür ein weiterer Vergleich: Es ist bekannt, daß der geniale Mensch einen nicht „normalen" Typ darstellt, sonst wäre er eben kein Genie. Die allopathische Begründung hierzu soll uns erspart bleiben. Auch die „geniale" Betriebsführung ist keine „normale", und wir meinen, daß eine geniale Leitung einer Unternehmung, abgesehen von den Möglichkeiten im Absatz, ihre Erfolge auf eine richtige Politik gegenüber den Degressionsschwellen zurück-

führen kann, da es zwischen der Degressionsschwelle 1 und 2 auch Kostenlagen geben kann, die besser sind als die frühere Degression, nämlich die fixe Kostenlage. Aber das erscheint uns als eine Ausnahme, die eben die geniale Betriebsleitung, wenn nicht bewußt, so doch fingerspitzenmäßig erkennt. Die Möglichkeit besteht jedenfalls und läßt erkennen, wie außerordentlich individuell und schwierig die Betrachtung der Kostenzone zwischen den Degressionsschwellen ist. Wir sehen grundsätzlich den Zustand zwischen Degressionsschwelle 1 und Degressionsschwelle 2 als einen Krisenzustand, eine Art Krankheitszustand an, der vorübergeht, aber nicht vorübergehen muß und zum Ruin des Betriebes durch Selbstverzehr führen kann. Die von uns angewandte Methode des organischen Vergleichs hat noch einen Vorteil, sie läßt uns nämlich, wie sonst im organischen Leben, nach Mitteln suchen, wie dieser Zustand beseitigt, die frühere Degression wieder hergestellt, nach unserer Problematik, darüber hinaus noch verbessert werden kann. Es gibt solche Mittel, welche sogar manchmal diese schädliche Kostenzone den Betrieb ganz überspringen lassen. Es ist dies die Reklame mit ihren zahlreichen Einflüssen auf die Regulierung des Beschäftigungsgrades. Wir haben darüber an anderer Stelle („Zweck der Reklame", Z. f. B. 1926) gesprochen und können hier nicht abweichen. Nur eins sei noch bei Betrachtung der organischen Natur der Degressionsschwellen gesagt: Es ist nicht so, daß es sich um unabänderliche Naturgesetze hierbei handelt. Die vorangegangenen Zeilen sagten dies ja schon. Es ist nicht so, daß jeder Betrieb sein Wertgefälle oder, um mit Schmidt zu reden, seinen Wertauftrieb und damit auch seine natürlichen Degressionsschwellen vorfinden muß. Wenn das so wäre, gäbe es keine „genialen" Betriebsleitungen. Der Auftrieb des Betriebes kann willkürlich oder unwillkürlich erhöht und gemindert werden [1]), und damit ist auch die Möglichkeit der Einflußnahme auf die grundsätzliche Gestaltung der Degressionsschwellen gegeben.

Es war bislang das Wesen der Degressionsschwellen auf Grund zeitgemäßer betriebstheoretischer Auffassungen zu untersuchen. Es steht die genaue Präzisierung der Frage noch offen, wie sich die Kosten eigentlich zwischen der Degressionsschwelle 1 und der Degressionsschwelle 2 verhalten. Wir haben sie eigentlich nur an ihrem Anfangspunkt bei der Degressionsschwelle 1 und an ihrem Endpunkt bei der Degressionsschwelle 2 kennengelernt, haben unsere Forderung aufgezeichnet, daß eine rechte Degressionsschwelle 2 eine bessere „Gesundheit", eine bessere Degression als bei Schwelle 1 bringen müsse und sagten, daß die Kosten „zwischen den Schwellen" gelegentlich, aber meist nicht dauernd, fix sein können. Dieser Gedanke ist, soviel ich sehe, aber ich kann mich in diesem Punkt irren, neu. Bislang vernahm man, daß die Kosten „zwischen den Schwellen" sich progressiv oder proportional bewegen und daß sie, was unseres Erachtens viel zu wenig beachtet wird, ein wechselndes Bild aufweisen können, genau so, wie das Krankheitsbild eines Menschen wechseln kann. Wohlgemerkt, es handelt sich hierbei noch um ziemliches Neuland der Forschung.

Die gefährlichste Erscheinung in der Kostenlage „zwischen den Schwellen" ist die Progression. Ihre Gefahren sind bekannt. Sie kann zum Tode des Betriebes führen, geht aber bei richtiger, d. h. zweckentsprechender Betriebspolitik (wir verweisen wiederum auf die Verwendungsmöglichkeit der Reklame) von allein wieder vorüber. Es braucht nicht immer operiert zu werden, wobei wir unter „Operieren" Stillegen und organisches Eingreifen in Betriebsabteilungen verstehen. An anderer Stelle [2]) wiesen wir auf die homöopathische Methode hin, die durch Kostenzufuhr tatsächlich Kostenminderung erzielen und damit der Beseitigung von progressiven Kostenlagen dienen kann.

Wird die Degression an der Degressionsschwelle 1 durch Proportionalität der Kosten abgelöst, so sehen wir keine Gefahren, da ja dann der Zustand bei Schwelle 1 für die Zone zwischen den Schwellen erhalten bleibt, wenn sich der Beschäftigungsgrad weiter steigert. Die Degressionsschwelle 2 wird in diesem Falle bei jenem Grad der Beschäftigung liegen, bei dem die Proportionalität in fortschreitende Degression sich umwandelt. Wir meinen aber, daß es unbedenklich sei, hier den Betrieb über die Degressionsschwelle 1 hinaus zu beschäftigen, da ja nur an Stelle progressiver Gewinnerzeugung eine solche mit proportionalem Charakter tritt.

Wenn wir endlich von fixen Kosten zwischen den Schwellen sprachen, so dachten wir daran, daß theoretisch ein Fall denkbar sei, der zuließe, daß nach Aufhören der Degression bei Degressionsschwelle 1 trotz Steigerung der Beschäftigung keine weitere Steigerung der Kosten einträte. Eine Degressionsschwelle 2 muß es aber auch hier geben, denn auf die Dauer kann eine ständig gesteigerte Beschäftigung nicht kostenlos für einen Betrieb sein. Vielleicht sind hier eine Reihe von Betrieben zu nennen, die die Literatur als solche mit „vornehmlich fixen Kosten" bezeichnet. Das Theater beispielsweise hat durchaus nicht absolut fixe Kosten. Vormittagsvorstellungen und Nachmittagsvorstellungen sind nicht völlig kostenlos für den Betrieb, da sie ihren Einfluß auf die Gagen der Schauspieler, der Logenschließer, auf Beleuchtung, Heizung usw. nicht verfehlen werden. Eine gewisse Degression ist auch beim Theater vorhanden, die sich nach unserer Auffassung an Schwelle 1 in die fixe Kostenlage verwandelt, die Schwelle 2 wird hier wohl bei Erweiterung des Betriebes, sei es in persönlicher oder sachlicher Hinsicht erkennbar. Wie wir aber schon ausführten, sind diese Auffassungen neu und bedürfen noch der Auslösung einer besonderen Diskussion, da in den Betrieben mit vornehm-

[1]) Findeisen, „Wege zur Gewinnsteigerung", Zeitschrift für die gesamten Staatswissenschaften, 1927.

[2]) Findeisen, „Der Zweck der Reklame", a. a. O.

lich „degressiven Kosten“ die Betriebserweiterungen die Degressionsschwelle 1 herbeiführten.

Die Frage, ob die Kosten zwischen den Schwellen eines Betriebes sich richtig verhalten, kann also unserer Auffassung nach nur individuell beantwortet werden. Die organische Natur des Betriebes ist von ausschlaggebender Bedeutung für die Abgabe eines Urteils. Die Degressionsschwellen mit ihren mannigfachen Erscheinungen können nur aus dem Wesen des Betriebes im allgemeinen und seiner speziellen Konstitution im besonderen erklärt werden. Wir haben eben auch in kostenwirtschaftlicher Hinsicht Betriebe mit robuster und solche mit zarter Konstitution. Maßgebend ist die Wirkung auf die Gewinnerzeugungskraft eines gegebenen Betriebes, wobei jedoch zu beachten ist, daß der Absatz die Voraussetzung aller dieser Dinge ist. Ohne Absatz keine dauernde Beschäftigung, ohne Absatz keine Degressionsprobleme, ohne Absatz aber auch keine Probleme der Degressionsschwellen. Immer steht die Kostenpolitik des Betriebes unter der Herrschaft des Absatzes, sei es nun unter der Devise: Billiger sein wie die anderen (Konkurrenzdevise), oder sei es unter Ablehnung des Kampfcharakters bei Einstellung auf eine Absatzweckung. Die Bedeutung einer Kostentheorie für die Gewinnerzeugung der Betriebe darf weder in positiver, noch in negativer Hinsicht verkannt werden. Über der Kostenlehre steht jedoch noch die Absatztheorie, denn der Mensch lebt um zu arbeiten, und der Betrieb um abzusetzen, um durch Absatz Gewinne zu erzeugen.

Das Unternehmungsbudget unter dem Einfluß erschwerter Lagerfähigkeit der Erzeugnisse.

Dargestellt an einem Betrieb der Nahrungsmittelindustrie.

Von W. Hasenack, Berlin.

Die Frage der Einführung der Budgetrechnung interessiert gegenwärtig die Praxis besonders stark. Wir bringen deshalb einen weiteren Beitrag, der sich mit den Budgetierungsfragen unter besonders gelagerten Verhältnissen befaßt. Als Ausgangspunkt dienen dem Verfasser die Verhältnisse einer amerikanischen Gebäckfabrik, an denen gezeigt wird, daß sich in Geschäftszweigen mit erschwerter Lagerfähigkeit der Rohstoffe oder der Fertigfabrikate die Absatz-, Produktions- und Einkaufsplanung (wenn man einmal von den finanzwirtschaftlichen Beziehungen zwischen Umsatz, Kosten, Gewinn, Kapital und Rentabilität absieht) nur auf kurze Perioden erstrecken können. Das geschilderte Verfahren baut außerdem auf einer Organisation auf, die die Fertiglager von der Fabrik in die Filialen legt, somit Fabrik und Filiale wie zwei getrennte Betriebe behandelt, eine Tendenz, der man in letzter Zeit immer häufiger begegnet.

1. Lagerfähigkeit und Budgetproblem allgemein.

Eine budgetmäßige Wirtschaftsführung ist für die Leitung eines Unternehmens um so leichter möglich, je lagerungsfähiger die Produkte sind. Und zwar muß zu der natürlichen Lagerfähigkeit (technische Nichtverderblichkeit) die Lagerfähigkeit im wirtschaftlichen Sinn (Nicht-Veralten) hinzukommen und es müssen schließlich auch die finanziellen Voraussetzungen der Lagerbildung gegeben sein: Hineinpassen der mit Vorratlagern zwangsläufig verbundenen Kapitalbindung:

1. in die Finanzkraft der Unternehmung,
2. in das unternehmungseigne Gefüge der „kapitalistischen Grundrechnung[1]), in das dynamische[2]) Zusammenspiel von Kosten, Umsatz, Kapital und Rente.

Sind diese drei Voraussetzungen der Lagerfähigkeit, also

1. die technisch-natürliche,
2. die kaufmännisch-wirtschaftliche,
3. die kapitalistisch-finanzielle Voraussetzung

gegeben, so wird die Budgetierung erleichtert. Besonders werden dann diejenigen der betriebswirtschaftlichen Budgetzwecke gefördert, die abzielen:

1. auf Beschäftigungs- und Betriebsstabilität,
2. auf Gleichschaltung aller Unternehmungszellen, wie Abteilungen, Produktionszweige, Zweigniederlassungen, Verkaufsgebiete und Vertriebsstellen, Werkstätten; schließlich als kleinstzelliger Einheiten: der einzelnen Vertreter und Reisenden, der einzelnen Arbeitsplätze im Fertigungsbetrieb usw.,
3. auf Gleichstrom der betriebswirtschaftlichen Abläufe, wie Einkauf, Rohlager, Fertigung, Fertiglager, Absatz, Versand, eigene Zahlungen, Erlöseingang, Kreditgewährung, Kreditinanspruchnahme und Kapitalbeschaffung,
4. auf gegenseitige Einpassung der unternehmerischen Rechengrößen, wie Aufwand, Ertrag, Gewinnspannen, Materialdurchlaufgeschwindigkeit, Lagerumschlag, Unternehmungskapital, Kapitalumlaufsgeschwindigkeit, Reingewinn, Rente.

Entscheidend ist, ob ein zeitliches Auseinandergehen der Absatzkurve und der wirtschaftlichsten Produktionskurve (Bestbeschäftigung des Betriebes unter Annäherung an den Bereich der Mindestkosten je Leistungseinheit, vgl. M. R. Lehmanns „proportionalen Beschäftigungsspielraum“ und

[1]) W. Prion, Kapital und Betrieb, Leipzig 1929, S. 5 ff.

[2]) K. Schmaltz, Betriebsanalyse, Stuttgart 1929, S. 51—155: „Die Analyse der Dynamik der Betriebswirtschaft.“

seinen Begriff der Plankosten), durch verstärkte Lagerhaltung (bei unternormalem Absatz) und durch Verkauf vom Lager (bei übernormalem Absatz) ausgeglichen oder wenigstens abgeflacht werden kann. Ob vom Rentabilitätsstandpunkt der Gesamtunternehmung als einer Finanzeinheit die Abgleichung der Erzeugungskurve verbunden mit Lagerbildung der Gleichschaltung[3]) von Absatz- und Erzeugungskurve vorzuziehen ist, ist im Einzelfall eine Frage der Kalkulation, abhängig von der Kapitalstruktur und den Kreditmöglichkeiten der Unternehmung, der Zinshöhe, der Höhe des gegebenenfalls nötigen Maximal- und Durchschnittslagers, der Kostenelastizität des Betriebes, von Beschäftigungsschwankungen u. a. m. Wenn aber tatsächlich die wirtschaftliche Zweckmäßigkeit der Lagerbildung eine kalkulatorische Frage[4]) des jeweiligen Einzelfalls ist, so ergibt sich schon, daß nicht etwa Erzeugung auf Lager allein durchgeführt werden soll, nur um gewisse Schwierigkeiten der Budgettechnik zu erleichtern. Natürlich hat eine zweckmäßige und gründliche Budgetierung in jedem Fall auch gewisse Vorzüge (wie: übersichtliche und zielsichere Wirtschaftsführung, harmonische, sparsame und kontrollstarke Betriebsführung), und wenn die Bruttovorteile die Bruttonachteile (Gefahr zu starrer Unternehmungsführung, die psychologischen Störungsmöglichkeiten bei Kosten- und Leistungsvorgaben u. a.) überwiegen, so kann der Nettonutzen des Budgetsystems ein selbständiger Mitbestimmungsfaktor bei der angedeuteten Vergleichskalkulation und, nachdem vorher kalkuliert worden ist, mit ein Anlaß etwa zur Einführung der Reihen- statt der Einzelfertigung oder zur Auflegung größerer Serien, vielleicht von 50 Stück statt bisher 10 Stück werden. Dadurch werden die Vorbereitungs-, Auflegungs- und Abrechnungsarbeiten je Stück vermindert. Materialbestellungen, Eingangs- und Qualitätskontrolle, Prüfen, Buchen, Anweisen der Eingangsfakturen, Zeichnungsanfertigung und -kontrolle, Akkordberechnung und -ausschreibung, Material-, Werkzeug-, Vorrichtungs-, Arbeitsvorgabe, Einrichten der Maschinen, Aufspannen der Werkstücke, Qualitäts- und Dimensionsprüfung, Lagerung, Verbuchung, Kalkulation der fertigen Serie usw., alle diese Kosten sind für eine Serie nur einmal zu leisten. Wenn also die Budgetierung und der damit zwangsläufig verbundene Versuch einer Absatzvorausschätzung ein Fabrikationsprogramm auf längere Sicht und damit stärkere Serienfertigung und Arbeiten auf Lager herbeiführt, so wird das Budgetsystem dadurch mittelbar der Anlaß zu einer Verminderung der „organisatorischen Auftragskosten", wie man diese Art Kosten vielleicht zusammenfassend kennzeichnen könnte, je Erzeugungseinheit. Dem Betriebsingenieur ist es natürlich — und mit Recht — sehr willkommen, wenn neue Fertigungsbedingungen ihm eine Senkung der Herstellungskosten ermöglichen. Der Kaufmann muß aber gegenüber dem Betriebsmann auch auf die möglichen kaufmännischen und kalkulatorischen Nachteile selbst von Fertigungsgrundsätzen hinweisen, die betriebstechnisch und organisatorisch zweifelsfrei den Vorzug verdienen. Es handelt sich eben um die Vergrößerung des Fertiglagers, die Gefahr des Veraltens und die Zinskosten der Kapitalbindung. Beide, Kaufmann und Betriebsmann, müssen sich unter dem größeren betriebswirtschaftlichen Grundsatz einigen: Es kommt nicht auf die Bruttoersparnis an einer einzelnen Stelle der Unternehmung oder unter einem einseitigen Gesichtspunkt an, sondern auf die Nettoersparnis, den Plussaldo vom Standpunkt der Gesamtunternehmung. In Fällen, wo eine gleichmäßige Produktion und zeitweises Arbeiten auf Lager Voraussetzung der Budgetierung ist und wo ein sorgfältiger und mit „richtigen" Kalkulationswerten arbeitender Kostenvergleich ein Überwiegen der Kapital- und Lagernachteile über die Fertigungs- und Betriebsvorteile zeigt, ist damit auch der Budgetierung (in der konsequenten Form eines Vollbudgets) das Urteil gesprochen. Bei der Frage, ob sie ein Budgetsystem mit langsichtigem Fabrikationsprogramm und Fertigung auf Lager einführen soll oder nicht, untersteht die Unternehmungsleitung genau so dem größeren Gesetz der kapitalistischen Unternehmungsweise, nämlich dem des Strebens nach den Mindestkosten und nach der Höchstrente, wie es bei jeder anderen Maßnahme von Bedeutung grundsätzlich der Fall sein sollte.

Die materiellen Fragen der privat- und gesamtwirtschaftlich zweckmäßigen Budgetpolitik und der richtig abwägenden Wertung bei der Einführung eines Budgetsystems sollen uns hier im einzelnen nicht kümmern. Es sei hier nur die unbestreitbare Tatsache festgestellt, daß Lagerbildung die Budgetierung technisch erleichtert. Umgekehrt ergibt sich eine entsprechende Erschwerung der Budgetierung, wenn die Produkte nicht lagerungsfähig sind, sei es, weil sie (das Spiegelbild der oben dargelegten Lager- und Budgetfähigkeit)

1. technisch-natural leicht verderblich sind oder sie
2. verderblich im wirtschaftlichen Sinn sind und Entwertungsmöglichkeiten unterliegen (Gefahr der Ladenhüter, der wirtschaftlichen Überalterung, Einflüsse der Mode- und Geschmacksentwicklung) oder weil
3. eine Lagerfähigkeit wegen der Natur der Produkte überhaupt nicht, wie z. B. bei allen

[3]) Es handelt sich dabei natürlich nicht um eine zeitlich genaue Parallelschaltung. Die Erzeugungskurve muß in jedem Fall dem Absatz bzw. dem Versand um eine Frist vorauseilen, die man die natürliche Phasenverschiebung der Fertigung nennen könnte. Diese Verschiebung wird in erster Linie durch die normale Fertigungs-, Montage- und Versandfrist bestimmt.

[4]) Natürlich kann sie auch eine Tatsachenfrage sein. Bestimmte äußere Umstände und Notwendigkeiten, wie vor allem Besonderheiten der Fertigungsweise (etwa: Einzelfertigung individueller Produkte auf Kundenbestellung) können so gelagert sein, daß sich eine Vergleichskalkulation überhaupt erübrigt, weil eben eine Abgleichung der Erzeugungskurve und Vorratsbildung nicht etwa zu kostspielig, sondern einfach unmöglich ist. Was aber aus anderen als Kostengründen schlechthin unmöglich ist, braucht nicht mehr kalkuliert zu werden.

Dienstleistungsbetrieben, oder nur in engen Grenzen besteht, wie bei der Erzeugung und Speicherung elektrischer Kraft.

II. Die Budgetpraxis einer amerikanischen Gebäckfabrik.

Wir wollen an einem der amerikanischen Budgetpraxis entnommenen Beispiel die Verhältnisse bei erschwerter Lagerung und damit erschwerter Budgetfähigkeit veranschaulichen, und zwar am Fall der natürlichen Verderblichkeit der Erzeugnisse. Zugrunde liegt das Verfahren der Loose-Wills-Biscuit-Company. Ihre Produktion geht in acht verschiedenen Werken vor sich, von denen dasjenige auf Long Island City die größte Bäckerei der Welt unter einem Dach ist. Der Absatz vollzieht sich über 36 Verkaufsfilialen, die sich auf ganz Nordamerika erstrecken. Die Verkaufsfilialen setzen an Tausende von Einzelhändlern, diese unmittelbar an die Verbraucher ab.

Es ist versucht worden, aus verstreuten Angaben in einer Reihe von Aufsätzen eine möglichst einheitliche, in erster Linie das Grundsätzliche betonende Darstellung abzuleiten. Es handelt sich um folgende Abhandlungen, die sämtlich keinen Verfasser nennen und offenbar von der Loose-Wills-Biscuit-Company selbst herrühren:

„Controlling a difficult purchasing problem." Manufacturing Industries 1926, Band 12, S. 329 ff.
„An achievement in production routine." Manufacturing Industries 1926, Band 12, S. 429 ff.
„Marketing methods build a big business." Manufacturing Industries 1927, Band 13, S. 125 ff.
„Financial control by percentage ratios in the Loose-Wills-Biscuit-Company." Manufacturing Industries 1927, Band 13, S. 181 ff.

1. Das betriebswirtschaftliche Kernproblem der Branche.

Die Betriebswirtschaft dieser Unternehmung ist durch die leichte Verderblichkeit ihrer Produkte (Biskuits, Keks, Zwieback, Kuchen) gekennzeichnet und bestimmt, und zwar handelt es sich, wie bei sehr vielen verderblichen Gütern, um eine Verderblichkeit nicht ausschließlich im rein technisch-natürlichen Sinn: Das Gebäck muß frisch sein, wenn es zum Kunden kommt, oder man erzielt eben nur niedrigere Preise (Altgebäck). Unter Umständen riskiert man sogar, daß die Waren auch für geringere Verwendungszwecke unbrauchbar und damit auch ertragswirtschaftlich fast wertlos werden, etwa bei Kuchen.

Man kann die betriebswirtschaftlichen Besonderheiten der Gebäckfabrikation (wie überhaupt mancher Nahrungsmittelindustrien) dahin kennzeichnen: Sie produzieren für den Markt, für unbekannten oder wenigstens nicht genau bekannten Bedarf und können dennoch nicht für längere Zeit auf Lager arbeiten, auch dann nicht, wenn das Unternehmen finanziell stark genug dazu wäre. Auch ein kapitalkräftiger Zwischenhandel, der an sich die Lagerfunktion vielleicht auf sich nehmen würde, kann wegen der besonderen Art des Lagerrisikos in diesem Fall nicht wesentlich helfen. Daraus folgen gewichtige Schwierigkeiten in der Betriebsführung von Nahrungsmittelfabriken, im Gegensatz etwa zu Werken der mechanischen Industrie, bei denen die Produktion für zunächst noch unbekannten Marktbedarf gleichbedeutend zu sein pflegt mit der natürlichen, technischen und betrieblichen Lagerfähigkeit. (Die finanzwirtschaftliche und kaufmännische Lagerfähigkeit ist auch hier eine Frage für sich.)

Daraus ergibt sich für die Produzenten verderblicher Nahrungsmittel als erstes: Weit vorausschauende Absatzpläne, schon unterteilt nach den einzelnen Sorten und Mengen, sind in dieser Branche ebensowenig brauchbar (weil gefährlich) wie entsprechend langfristige Produktionspläne. Die Fehler- und Störungsmöglichkeiten, die jeder Absatzplanung anhaften, können eben nicht durch Lagerung überbrückt werden. Natürlich sind langfristige Absatzbudgets und genaue Fabrikationspläne theoretisch an sich möglich, aber die mit ihrer praktischen Anwendung verknüpften Risiken werden in solchen Fällen häufig größer sein als die betrieblichen (Brutto-) Vorteile langfristiger Budgetierung. Deshalb können in der Regel spezialisierte, in Sorten und Mengen aufgeteilte Absatz- und Erzeugungsbudgets praktisch nicht angewandt werden. Dadurch bekommt das Budgetsystem, wenn man eine notwendig so kurzfristige Absatz- und Produktionsplanung überhaupt Budget nennen soll (dem stehen nach Ansicht des Verfassers höchstens terminologische, keine Gründe von sachlichem und praktischem Gewicht im Wege), seinen besonderen Charakter.

2. Backprogramm und Bedarfsschätzung.

Die betriebswirtschaftliche Schwierigkeit des Geschäftszweiges liegt, wie man zusammenfassend sagen kann, in der Aufgabe, in den Fertiglagern der Fabriken und der Vertriebsfilialen und Verkaufsläden möglichst kleine Bestände zu haben, damit die Backwaren nicht alt und minderwertig werden, auf der anderen Seite aber doch immer über genügende Bestände gerade der Waren zu verfügen, die von den Händlern jeweils nachgefragt werden. Der Absatzplan wird dadurch erleichtert, daß der Verteilungsapparat in seinen letzten Trägern (Einzelhändler) zwar sehr kleinzellig (im Gegensatz zum Absatz an wenige große Zwischenhändler), aber doch in der Struktur der Absatzkanäle einfach ist: zwischen den Fabriken und ihren Verkaufsstellen einerseits und den letzten Verbrauchern andererseits steht nur der Einzelhändler. Dadurch wird das allgemeine Absatzprogramm erleichtert. Für die einzelnen Absatzgebiete ist die überschlägliche langfristige Abschätzung bemessen nach der Kopfzahl der Bevölkerung, ihrer Kaufkraft und nach der regionalen Kopfquote an Biskuit-, Zwieback-, Keksverbrauch usw., wie er durch die Vertriebsstatistik für die letzten Jahre ermittelt worden ist. Doch ist festzuhalten, daß diese langsichtigen Überschlagsschätzungen noch keinen Einfluß auf die Fertigungsdispositionen haben.

Den entscheidenden Einfluß auf das Produktionsprogramm übt die Verkaufsabteilung aus, nicht nur bezüglich der Schätzung des allgemeinen Umsatzes, sondern auch hinsichtlich der Bestimmung der gangbaren Sorten. Sie verfolgt dabei immer die kaufmännisch gerichteten Zwecke, volle Beschäftigung des Betriebes und schnellen Umschlag des Kapitals und der Lager zu sichern und Verluste aus Warenentwertung nach Möglichkeit zu vermeiden. Es ist zu unterscheiden der Einfluß der Verkaufsabteilung auf die Gestaltung des laufenden Backprogramms und ihr Einfluß auf die Einführung neuer aussichtsreich erscheinender Sorten. Diese von Zeit zu Zeit erfolgende Durchprüfung und teilweise Erneuerung des Fabrikationsprogramms soll die Betriebsleiter vor dem Fehler einer rein technisch-kalkulatorischen Einstellung und einer allzu standardisierten und unbeweglichen Produktionspolitik bewahren. In diesen Fehler — vom kaufmännisch-wirtschaftlichen Gesichtspunkt ist es ein Fehler — verfällt der Betriebsmann, wie die Erfahrungen der Firma zeigen, leicht. Er hat eben das an sich wertvolle und gute Bestreben nach größter Wirtschaftlichkeit, die er aber, wie der Ingenieur häufig, nur im Sinn der je Leistungseinheit und bei voller Ausnutzung der Betriebskapazität geringsten Kosten auffaßt.

Das Backprogramm wird nur für je einen Tag aufgestellt. Daneben wird ein allgemeines, mehr finanzielles Programm in groben Umrissen für eine Woche im voraus aufgestellt. Das ist eine unbedingte Notwendigkeit, wenn neben der kurzfristig-täglichen Vorgabe der Produktion, des Materials und der Arbeit die Budgetierung auch eine Bedeutung für die Wirtschaftsführung des Unternehmens auf längere Sicht haben soll. Diese unternehmungspolitische Bedeutung bekommt das Budgetsystem erst, wenn es dazu beiträgt, die Übersichtlichkeit und Zielsicherheit der Leitungsmaßnahmen zu verbessern. Das Wochenprogramm ist gewissermaßen ein Rohplan, zu dem bei der täglichen Vorgabe dann die ins Einzelne gehenden Pläne geliefert werden. Ein Vertreter der Produktions-, der Versand-, der Kredit- und Verrechnungsabteilung sowie der lokale Fabrikleiter kommen jeden Freitag in der Zentrale zusammen und legen ein Überschlagsprogramm für die nächste Woche fest. Aus der Darstellung der Loose-Wills-Biscuit-Company gewinnt man zwar den Eindruck, als ob in dieser Wochenkonferenz nur die Finanz- und Kreditpolitik der nächsten Zeit in großen Zügen festgelegt wird. Doch dürfte es zweckmäßig und möglich sein, damit im Zusammenhang und als Grundlage des Finanzbudgets überschlägliche wöchentliche Absatzschätzungen vorzunehmen und Produktionsvoranschläge zu machen, die dann von Tag zu Tag genau fixiert werden.

Dieses Verhältnis von langfristigem Roh- oder Rahmenplan und kurzfristigem Detailplan und vielleicht noch kürzerfristigen Kostenvorgabeperioden spielt übrigens in der Regel auch bei Unternehmungen der mechanischen Industrie, insbesondere bei Einzel- und Reihenfertigung eine Rolle. Vorgaben der Betriebsunkosten z. B. brauchen an sich nicht zwangsläufig mit dem Budgetsystem verknüpft zu sein; aber sie bringen doch eigentlich erst das letzte Wesenselement des kameralistischen Etats, mit all seinen Gefahren und Bedenklichkeiten psychologischer und objektiver Art, in das Unternehmungsbudget hinein. Führt man aber solche Kostenvorgaben in den Betrieb ein, so können sie nicht auf der Grundlage eines langfristigen Budgetplans mit einer nur ungefähren Schätzung des durchschnittlichen Auftragseingangs und der Betriebsbeschäftigung vorgenommen werden. Auf der anderen Seite sollte ein kurzfristiges Vorgabesystem nicht ohne den Versuch eines langfristigen Rahmenplans eingeführt werden, um dessen angenommenen Beschäftigungsgrad dann die für die kurze Vorgabeperiode genau feststellbare tatsächliche Betriebsausnutzung oszilliert. Überhaupt bildet ein Budgetsystem nicht, wie häufig angenommen wird, immer nur einen einzigen Plan von ganz bestimmter Periode, sondern es kann — wohlgemerkt: für dieselbe Unternehmung — ein ganzes System gewissermaßen konzentrischer Planungskreise geben, die eine immer kürzere Planungsperiode und eine immer mehr zunehmende Genauigkeit und Übereinstimmung mit der Wirklichkeit besitzen. Es kann daher irreführen, von der Budgetperiode einer Unternehmung oder einer Branche zu sprechen. Doch ist darauf an dieser Stelle ebensowenig einzugehen, wie auf die andere Tatsache, daß ein Plan von einer solchen Periodenlänge, die in der einen Branche nur Relief- oder Rahmencharakter bedeutet, in einer anderen Branche durchaus einen genauen und gründlichen Detailplan darstellen kann. Das hängt von der Fertigungsweise, der Art des Produktionsprogramms, der Produktionsfrist der Erzeugnisse der Herstellung großer oder kleiner Einheiten (groß oder klein nicht an sich, sondern im Verhältnis zum Produktionsumfang der Unternehmung überhaupt), der Stellung der Unternehmung im Markt und anderen Dingen mehr ab. (Vgl. hierzu, was M. Lohmann in „Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung", Berlin-Leipzig-Wien 1928, S. 60 ff. über die Budgetperiode sagt.)

Wir kehren zu dem Verfahren der Biskuitfabrik und ihrer eintägigen Planung zurück. Die Firma geht bei der Aufstellung des täglichen Backprogramms folgendermaßen vor:

Die Versandabteilung stellt jeden Morgen den Bestand an in den Herstellungsbetrieben bzw. Lagern vorhandenen Backwaren abzüglich der am selben Tage zum Versand an die Verkaufsniederlassungen kommenden Mengen auf. Es wird nicht etwa eine buchmäßige Inventur, sondern eine tatsächliche, natürlich durch zweckmäßige Lagerung und Stapelung vorbereitete und erleichterte körperliche Inventur der Fertigwarenbestände vorgenommen. Diese Bestände werden in Abzug gebracht von dem durch die Verkaufsfilialen geschätzten bzw. angeforderten Bedarf des nächsten Tages. Dann werden noch die im Produktionsprozeß befindlichen Mengen berücksichtigt, die aus einem Bericht jeder Betriebsabtei-

lung vom Schluß des vorhergehenden Tages bekannt sind.

Das Ergebnis, also der Saldo aus:

Bedarfsschätzung ÷ Halbfabrikatbeständen ÷ Fertigbeständen

stellt das Backprogramm des nächsten Tages dar, das dann auf die einzelnen Bäckereien nach innerbetrieblichen Gesichtspunkten aufgeteilt wird. Es wird zweckmäßig von der Gebäckart, ihrer Haltbarkeit, dem für die nächsten Tage überschläglich geschätzten Bedarf, etwaigen Kostenprogressionen der nächsten Zukunft infolge Betriebsüberlastung, die man durch vorzeitige Erzeugung vermeiden will, abhängen, ob man bei dem Backprogramm der einzelnen Sorten noch einen Zuschlag macht für einen Fertigbestand, wie man ihn am Ende des nächsten Tages und als Planungsausgangspunkt des übernächsten Tages haben will. In diesem Fall muß natürlich die Formel für die Produktionsplanung heißen:

Bedarfsschätzung + die am Ende der Produktionsperiode gewünschten Fertigbestände ÷ vorhandene Fertigvorräte und Bestände in Fabrikation = Produktion des nächsten Tages.

Die entscheidende Grundlage des Produktionsbudgets, die Bedarfsschätzung, ist besonders wichtig. Auf sie sei etwas näher eingegangen.

Die Veranschlagung des nächsttägigen Bedarfs nimmt die Verkaufsabteilung vor. In einem Bericht sind die Arten, Mengen und Qualitäten der Produkte, die am nächsten Tage verschickt werden müssen, um den Bedarf der Verkaufsfilialen zu decken, angegeben. Allerdings ist nicht ohne weiteres das vom Absatz, konkret gesprochen, von den Verkaufsfilialen, ihren Bedarfsanmeldungen und Absatzschätzungen abgeleitete Backprogramm das endgültige. Es könnte ja vorkommen, daß dieses vom Markt her aufgestellte Programm mit den innerbetrieblichen Erzeugungsmöglichkeiten nicht gleichen Schritt hielte, sich zum mindesten mit den Bedingungen für eine günstige Kostenlagerung der Betriebe nicht im Gleichklang befände. Um hier sicher zu gehen, hat man die Erzeugungsfähigkeit der einzelnen Produktionsmitteleinheiten, im wesentlichen also der Öfen, geprüft und festgelegt. Auf Grund dieser Tabellen für Höchst- und Durchschnittsleistungen der Maschinen und Öfen kann jeder Betriebsleiter sagen, ob seine Abteilung das vorgeschlagene Programm in einem Tage bewältigen kann oder nicht. Ist umgekehrt die Menge irgendeiner Produktart nicht ausreichend, um den einen oder anderen Ofen voll zu beschäftigen, so kann der Betriebsleiter leicht feststellen, welches andere Produkt und in welcher Menge die betreffende Betriebseinheit noch übernehmen kann. (Man sieht eine gewisse Ähnlichkeit in der Struktur mit einer ausgebauten Betriebsplanung und Arbeitsvorbereitung in der mechanischen Industrie.) Es ist üblich, bei der Planung der nächsttägigen Beschäftigung der Fertigungseinrichtungen jeder Produktionsmitteleinheit ein solches Arbeitsprogramm zuzuweisen, daß sie wenigstens einen halben, möglichst aber einen ganzen Tag zur Herstellung eines bestimmten einheitlichen Produktes benutzt wird. Auch hier sucht man also häufige Umschaltungen in der Beschäftigung der Betriebseinrichtungen nach Möglichkeit zu vermeiden.

Vorbereitung, Durchsprechung, Änderung und endgültige Festlegung des Backprogramms findet auf einer gemeinsamen Produktionskonferenz der Leiter vom Versand, vom Verkauf und vom Betrieb am frühen Morgen (9 Uhr) statt. Der Teig kann also je nach der fabrikations-technisch notwendigen Frist noch am selben Tage vorbereitet und angesetzt werden. Das endgültige Backprogramm schlägt sich in einem Formular nieder, das den Betrieben sofort zugeleitet werden muß, um rechtzeitige Arbeitsvorbereitung und Anlieferung der zur Durchführung des Backprogramms nötigen Materialien zu gewährleisten. Das Formular, das abends der Zentraldirektion zugeleitet wird, enthält:

1. Ofen-Nr.,
2. Bezeichnung der Backwaren,
3. das Backprogramm in Mengenziffern,
4. die Gesamtzahl der verbackten Zentner, Roh- und Hilfsstoffe,
5. die Zahl der stillstehenden Öfen,
6. die Gründe für den Stillstand.

Der Zweck dieses ganz kurzfristigen Produktionsbudgets ist, die Bildung größerer Lager zu vermeiden und zu erreichen, daß nur frische Waren die Fabrik verlassen. Allerdings dürfte das nicht in jedem Fall bedeuten, daß die Waren auch frisch in die Hände der Verbraucher oder auch nur der Händler kommen. Denn die Produktionsplanung der Zentrale geht ja nicht unmittelbar von dem Bedarf des letzten Konsumenten aus, kann das auch gar nicht. Vielmehr liegen den Produktionsmaßnahmen der Zentraldirektion die Anforderungen der Verkaufsfilialen und die Lieferungen an die Filiallager zugrunde. Mit anderen Worten, nicht so sehr Erzeugung und Verbrauch (= Absatz an den letzten Konsumenten oder wenigstens an den Einzelhändler), sondern Erzeugung und Versand an die Filialen und an die Verkaufsstellen sind in Übereinstimmung gebracht. Schätzen die Verkaufsniederlassungen ihren Absatz (= Bedarf des Einzelhandels) nicht richtig, so können für die Unternehmung als G a n z e s doch wieder Fehlmaßnahmen getroffen werden. Damit ist durchaus vereinbar, daß sich, einseitig von den fabrizierenden Werken aus gesehen, „Absatz“ und Erzeugung durchaus decken. Das hat dann aber nur die Bedeutung, daß sich Altlager und Restbestände nicht in den F a b r i k e n bilden. Dahinter steckt eine Erscheinung (künstliche Freistellung einzelner Stellen von betriebswirtschaftlicher Verantwortung; vom Gesamtorganismus der Unternehmung gesehen aber nur: Abwälzung von Risiken bzw. ihrer äußeren Erscheinungs- und Niederschlagsform von einer Stelle auf die andere), die sich mit zunehmender verkehrs- und betriebswirtschaftlicher Verflechtung zwischen und innerhalb der Einzelwirtschaften immer häufiger zeigt. (Konzernierung, langfristige Lieferungsverträge, Bildung

selbständiger Filiallager, selbständige Verrechnung von Betrieben und Betriebsteilen, „Verkauf" der fertigen Erzeugnisse durch den Betrieb an die Vertriebszentrale, die ihrerseits wieder die Verkaufsfilialen abrechnungstechnisch wie regelrechte Kunden behandelt u. a.)

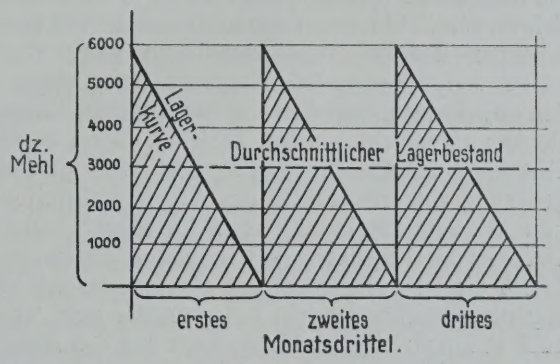
Es ist als eine der wesentlichsten Aufgaben richtiger Budgetierung zu bezeichnen: verhindern, daß sich im Unternehmungsablauf irgendwie solche Stellen künstlicher „Selbstbeschwichtigung" bilden, dafür zu sorgen, daß nicht einige Betriebsteile oder Rechnungszusammenhänge sich durch Ausschalten des Wertungsmanometers, wie es das Rechnungswesen darstellen soll, der betriebswirtschaftlichen Kontrolle und dem Bewußtwerden von Störungen im Unternehmungsorganismus und in den Unternehmungsorganen entziehen.

3. Einkaufsprogramm und Lagerkontrolle.

Verbunden, wenn auch natürlich zeitlich nicht genau parallel geschaltet mit dem Backprogramm ist das Einkaufsprogramm. Die Hauptmaterialien sind Mehl, Zucker, Früchte, Butter, Papier, Kartons. Hat man für das Fertiglager strenggenommen den Grundsatz, überhaupt keine Bestände zu unterhalten, so ist das in dieser krassen Form für die Rohmaterialien nicht durchführbar. Aber man arbeitet doch auf möglichst kleine und im Zusammenhang mit dem Backprogramm festgesetzte Bestände hin. Aber jetzt ist, mit Ausnahme allerdings bei Butter und Mehl, das Motiv nicht mehr die Verderbbarkeit allein, sondern die Absicht möglichster Kapitalersparnis spielt jetzt die Hauptrolle. Mit dem von der Kapitalwirtschaft diktierten Gesichtspunkt möglichst kleiner Läger steht in Wettbewerb das Streben nach möglichst beweglicher Einkaufspolitik, die aus Änderungen der Marktlage Nutzen ziehen soll. Besonders die wahrscheinliche Preisentwicklung für Mehl wird im Zusammenhang mit der Getreidepreiskurve beobachtet und führt unter Umständen zu spekulativen Abschlüssen. Doch kann wegen der Verderblichkeit des Mehls nicht allzu viel auf sofortige Lieferung eingedeckt werden, und wenn auf Abruf gekauft wird, so pflegen ja je nach den volkswirtschaftlichen Getreidevorräten und den Ernteaussichten die Preise für Ware auf Abruf andere zu sein als für Ware auf sofortige Lieferung. Da also die wahrscheinliche Preisentwicklung im Terminmarkt zum Teil bereits eskomptiert ist, so sind die Möglichkeiten, trotz geringer Läger spekulative Preisgewinne im Einkauf neben dem Betriebsgewinn mitzunehmen, doch stark beschnitten.

Dasselbe gilt für Zucker. Zucker wird durch Lagerung kaum entwertet. Wenn steigende Preise in Aussicht stehen, so könnten an sich darum Kaufabschlüsse für den Bedarf mehrerer Monate im voraus auf sofortige Lieferung getätigt werden. Doch werden tatsächlich die Abrufe so gehandhabt, daß die Bestände in den Fabriken möglichst oft umgeschlagen werden. „Ständiger Umschlag" ist überall das Ziel, und die Einkaufschefs der Fabriken müssen die Umlaufsgeschwindigkeit der Materiallager dauernd überprüfen. Zweimal wöchentlich wird der Materialverbrauch der letzten drei Tage und sein Verhältnis zum durchschnittlichen Lagerbestand festgestellt und an die Zentralverwaltung berichtet. Zeigt sich bei einem Material eine zu lange Lagerdauer, so wird der Einkauf beschnitten. Bei Butter arbeitet man wegen der leichten Verderblichkeit auf täglichen Umschlag hin, während Mehllieferungen an die einzelnen Fabriken im Durchschnitt dreimal im Monat erfolgen. Das bedeutet auf lange Frist und unter Absehung von der Möglichkeit ganz verschieden großer Lieferungen einen durchschnittlichen sechsmaligen Umschlag je Monat, vorausgesetzt, daß die Läger vor der Auffüllung ganz geleert sind.

Denn wenn man den Einkauf gleich großer Mengen, etwa von 6000 dz Mehl am 1., 11. und 21. jedes Monats und gleichmäßig starken Verbrauch jeden Tag unterstellt, so würde die Lagerkurve schematisch so verlaufen:



Aus dem Kurvenverlauf ist leicht zu sehen, daß der durchschnittliche Lagerbestand 3000 dz ist. Der Monatsverbrauch beträgt aber 18 000 dz, so daß das Mehllager monatlich sechsmal umgeschlagen wird. Der Umschlagskoeffizient bei Butter hingegen ist bedeutend größer und soll bis zu 30 im Monat betragen.

Je nach Stapelcharakter, Verbrauchsmenge usw. ist so der Umschlag jedes Materials befristet („timed"), d. h. die durchschnittliche Umschlagsfrist, gemessen am einmaligen Umschlag in Tagen, festgelegt. Daß diese genaue Überwachung der Lagerumschlagsfristen für die Kapitalbeanspruchung und Finanzierung von größter Bedeutung und geeignet ist, die Zinskosten zu drücken, leuchtet ohne weiteres ein. Bei der Kapitalknappheit in Deutschland sollte es gerade unter den deutschen Unternehmungen keine geben, die nicht mittels einer sachgemäß ausgebauten Lagerkartei eine exakte Lagerkontrolle und Normierung von durchschnittlichen Umschlagskoeffizienten je nach Art, Verbrauch und Wiederbeschaffungsfrist der einzelnen Materialien durchführten.

Der Einkauf der Loose-Wills-Company erfolgt entweder im lokalen Markt durch die Einkaufsabteilung des einzelnen Werkes oder durch die Einkaufszentrale, bei der die Fabriken ihren Bedarf anmelden.

Die Einkaufspolitik der einzelnen Fabriken wird in Harmonie gebracht mit derjenigen der zentralen Einkaufsabteilung, deren gesamte Einkaufsverfügungen wiederum der Prüfung durch den Finanzdirektor unterliegen. Als Gesamtergebnis hat sich herausgestellt, daß die Bestände im allgemeinen in wirtschaftlich zweckmäßiger Höhe gehalten werden.

4. Kein Budgetsystem?

Die Gesamtheit dieser kurzfristigen Absatz-, Produktions- und Einkaufspläne nennt die Loose-Wills-Biscuit-Company selbst nicht „Budget". Sie betont vielmehr, daß nur zwei Kostenarten auf Budgetbasis kontrolliert werden: Reklameaufwand und Anlageerweiterungen. Die Firma ist also anscheinend der Ansicht, daß ganz kurzfristige Planungen keine Budgets sind, eine Frage, die an sich ziemlich belanglos ist. Die ganz kurzfristige Form der Planung ist doch eben bei den Branchenbesonderheiten einer Gebäckfabrik diejenige Form, in der die Budgetidee vorzugsweise oder sogar ausschließlich verwirklicht werden kann (wenn man von langfristigen Rentabilitätsvoranschlägen ganz allgemeiner Art, die ohne jede Konkretisierung allein in den allgemeinen Begriffen Kapital, Umsatz, Kosten, Rente aufgemacht werden, absieht). Man könnte allerdings der Ansicht sein, diese kurzfristige Budgetierung entspräche mehr der Arbeitsvorbereitung und Werkstättenplanung etwa im Maschinenbau. Doch ist zu bedenken, daß in dieser Backwarenfabrik die Planung nicht nur ein innerbetrieblich-organisatorisches Gesicht hat, sondern sich, wenn auch in kurzfristigster Form, auch auf den Absatz erstreckt. Wenn die Loose-Wills-Biscuit-Company anscheinend nur dann ein Budget als vorliegend erachtet, wenn der betreffenden Abteilung, etwa der Reklameabteilung, eine ganz feste Summe für ihren jährlichen Aufwand zugebilligt, als nicht überschreitbare Grenze vorgeschrieben wird, so ist hier offenbar der engere und dem fiskalischen starren Etat angenäherte Sinn des Budgets gemeint, den man als Vorgabesystem bezeichnen kann. Aber diese Kosten- und Leistungsvorgaben sind nicht das Budgetsystem selbst, sondern bilden nur eine Ausgestaltung in bestimmter Richtung. Und diese Ausgestaltung kann obendrein trotz der folgerichtigen Weiterführung der Budgetidee Gefahren in sich bergen[5]). Denn erst bei regelrechter Vorgabe (der Etatisierung im engeren Sinne) pflegt der Nachteil aufzutreten, daß ein „Etat" auch bei Fehlschätzungen restlos ausgeschöpft wird. Wieweit man diese Gefahr durch ein Bonussystem für Einhaltung oder ein Tantiemesystem für Unterschreitung der Budgetvorgaben abbiegen kann, ist eine Frage des einzelnen Falls.

Jedenfalls scheint uns kein Grund vorzuliegen, dem dargestellten System den Charakter als Budgetrechnung zu versagen. Daß die Budgetperiode aus Gründen, die in der Natur der Erzeugnisse liegen, sehr kurz ist (Tag und höchstens Woche), hat keinen Einfluß. Eins der Wesensmerkmale jedes Budgetsystems (neben: Vorschau, Gleichlaufplanung, Planbezogenheit der betriebswirtschaftlichen Maßnahmen, Abweichungskontrolle u. a.) ist Gleichfristigkeit (Periodizität) schlechtweg, nicht aber unbedingt Langfristigkeit der Planung.

[5]) Vgl. auch Schulz-Mehrin, „Kostenüberwachung und Kostenverminderung mittels Budgetverfahren und Betriebsvergleich" in „Betriebswirtschaftliche Rundschau und Archiv für Revisions- und Treuhandwesen", April/Mai 1929, besonders S. 95 f.

Betriebswirtschaftliche Betrachtung neuerer Urteile des Reichsfinanzhofs.

Von E. Aufermann, Darmstadt.

Die betriebswirtschaftliche Auswirkung der Steuern und der für die Auslegung wichtigen Reichsfinanzhofsentscheidungen ist ein Forschungsgebiet, das bei der starken steuerlichen Belastung Deutschlands noch stärkerer Pflege bedarf. In dem vorliegenden Aufsatz werden neuere Entscheidungen des Reichsfinanzhofs, die betriebswirtschaftlich besonders wichtig sind, kritisch untersucht.

Die Urteile des höchsten deutschen Steuergerichts wurden bisher von der betriebswirtschaftlichen Forschung nur teilweise auf ihre wirtschaftlichen Unterlagen untersucht. Es ist dies zu bedauern, denn auf der einen Seite geben manche Urteile Gedankengänge, welche es verdienen, betriebswirtschaftlich vertieft zu werden, auf der anderen Seite aber bedürfen einige Entscheidungen scharfer Kritik.

Der Ausgangspunkt des Steuerjuristen ist zweifellos nicht ohne weiteres mit dem des Wirtschaftswissenschafters identisch, dessen Forschungsobjekt der Betrieb und sein Leben ist; indes gibt es viele „Rechtsfälle", in welchen das wirtschaftliche Moment so dominiert, daß Jurist und Betriebswirtschafter zusammengehen können, wenn dieser nicht übersieht, daß der Richter an das gegebene Gesetz gebunden ist und nur in Notfällen die Befugnisse der Gesetzgebung gegen den Gesetzgeber übernehmen darf.

Seit 1919 hat sich eine Teildisiziplin der Betriebswirtschaftslehre unter dem Namen einer betriebswirtschaftlichen Steuerlehre oder Steuerbetriebslehre herausgebildet, deren Aufgabe keineswegs so eingeschränkt werden darf, daß sie nur Forderungen de lege ferenda zu stellen hat. Eine erste Aufgabe muß es vielmehr sein, das gegebene Steuerrecht und seine Auslegung und Ergänzung durch

die Steuergerichte einer betriebswirtschaftlichen Kritik zu unterwerfen, dies mindestens soweit, als das Betriebsleben durch Rechtssatz oder Entscheidung berührt wird.

Erkennt man so die Aufgaben der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre, dann fordert dies eine fortlaufende kritische Untersuchung der Urteile des Reichsfinanzhofs. Hierbei wird es zweckmäßig sein, den Inhalt der Entscheidungen nur soweit anzuführen, als es unbedingt zum Verständnis der wirtschaftswissenschaftlichen Kritik geboten ist; die Angabe des Untersuchungsmaterials bleibt stets nur Mittel zum Zweck.

Die folgenden Ausführungen, die als ein erster Versuch zu bewerten sind, ziehen solche Urteile heran, welche die Wirtschaftspraxis der letzten Monate aufs tiefste bewegen. Sie sollen nach der anstehenden Gruppierung einer Kritik im obigen Sinne unterworfen werden.

A. Die Urteile zum Begriff der steuerlichen Abschreibung.
B. Die Urteile über das Wesen der „Akkordgewinne".
C. Die Urteile über die steuerliche Auswirkung des Verlustvortrages.
D. Die Urteile über die Aktivierungspflicht in Steuerbilanzen.

Zu A. Der Wortbegriff einer Abschreibung findet sich nur für eine kurze Zeit in dem Reichseinkommensteuergesetz. Die Nationalversammlung fügte ihn in das Gesetz von 1920 ein, aber schon die Novelle vom 24. März 1921 ließ ihn verschwinden, und das neue Gesetz von 1925 kennt nur die Absetzungen für Abnutzungen und Substanzverbrauch.

Bei diesen Absetzungen — es genügt hier die Absetzungen für Abnutzungen allein heranzuziehen — handelt es sich um eine bestimmte Gruppe von Abschreibungen, bei welcher allein Gegenstände des Anlagevermögens als Abschreibungsobjekt in Betracht kommen. Abschreibungen auf Umsatz- und Regulierungsposten sind jedoch in Steuerbilanzen nicht ausgeschlossen, sie sind implizite durch die Bewertungsvorschriften der §§ 19 und 20 EinkStG. zugelassen.

Man hat in der steuerlichen Literatur versucht, die Verschiedenheit der Abschreibungen nach § 16 und 19 EinkStG. so zu fassen, daß man zwischen mathematischen und Bewertungsabschreibungen (Lion, Das Bilanzsteuerrecht, S. 202) oder technischen Abschreibungen und Bewertungsabschreibungen (Karl Becher, Die Besteuerung der Aktiengesellschaft, S. 88) unterschied. Die Terminologie Lions kann nicht ganz befriedigen, da jede Abschreibung — als Zahlengröße — ein mathematisches Element in sich trägt. Berechtigter ist schon der Trennungsversuch Bechers, dies im besonderen, wenn man nicht aus dem Auge läßt, daß er die Auswirkung der technischen wie auch Bewertungsabschreibung — diese muß bei ihm mit der wirtschaftlichen Abschreibung identifiziert werden — an dem gleichen Abschreibungsobjekt keineswegs aus dem Kreis der Möglichkeiten verbannt.

Einen besonders wichtigen Versuch einer Trennung in technische und wirtschaftliche Abschreibungen hat der Reichsfinanzhof unternommen. Leider können sich bis heute Körperschaftssteuersenat und Einkommensteuersenat nicht darüber einigen, ob der § 16 EinkStG. nur die technischen oder auch die wirtschaftlichen Abschreibungen anführt. Der erstgenannte Senat verneint dies (Urteil vom 29. Januar 1929, RStBlatt, Jahrg. 19, S. 192), während der letztgenannte die Frage bejaht (Urteil vom 12. Dezember 1928, RStBlatt, Jahrg. 19, S. 87).

Eine Zerlegung in technische und wirtschaftliche Abschreibungen, wobei die ersteren den Stoffverschleiß berücksichtigen, während die letzteren alle sonstigen Wertminderungen umfassen, ist weniger vom betriebswirtschaftlichen als vom steuertechnischen Standpunkt aus wichtig. Die Trennung erleichtert die Veranlagungsarbeit, da sie bei den technischen Abschreibungen — wenn, wie im Regelfalle, mehrere Geschäftsjahre in Frage kommen und in gleichen Quoten vom Anfangswert abgeschrieben wird — die Willkür des Pflichtigen wesentlich einschränkt.

Dabei darf nicht übersehen werden, daß § 16 EinkStG. neben „ordentlichen" Abschreibungen auch „außerordentliche" zuläßt. Diese werden sich aber in den meisten Fällen nicht nur ergeben, wenn die ursprünglich angenommene Lebensdauer eines Anlagegegenstandes durch außerordentlichen Substanzverschleiß über den Haufen geworfen wird, sondern auch, wenn neue Marktverhältnisse die a priori angenommene Lebensdauerrechnung falsch werden lassen. Erkennt man dies, dann muß man aus § 16 EinkStG. sowohl technische als auch wirtschaftliche Abschreibungen herauslesen, muß aber auch weiterhin fragen, wie sich dann die Abschreibungen nach § 16 und 19 EinkStG. trennen lassen.

Wir glauben nun, daß eine Differenzierung hier wohl möglich ist, selbst dann, wenn man annimmt, daß aus jedem der beiden angeführten Paragraphen die Ansetzungsmöglichkeit sowohl technischer als auch wirtschaftlicher Abschreibungen entnommen werden kann. Die Wesensverschiedenheit ist darin zu finden, daß die Abschreibungen nach § 16 EinkStG. „Repartitionsabschreibungen" darstellen, insofern sie sich an dem gleichen Abschreibungsobjekt in mehreren Rechnungsjahren durch Quotenabsetzung auswirken — dies bedingt keineswegs die Absetzung gleichhoher Quoten —, während die Abschreibung nach § 19 EinkStG. von dem Repartitionsgedanken abstrahiert und daher wohl als „Singularabschreibung" angesprochen werden kann.

Erkennt man die grundsätzliche Verschiedenheit einer Repartitions- und Singularabschreibung, dann besteht kein Bedenken, aus § 16 EinkStG. sowohl technische als auch wirtschaftliche Abschreibungen herauszulesen, denn dann ergibt sich die anstehende Vierteilung:

§ 16 = Repartitionsabschreibungen
a) technische Repartitionsabschreibungen,
b) wirtschaftliche Repartitionsabschreibungen;

§ 19 = Singularabschreibungen
a) technische Singularabschreibungen,
b) wirtschaftliche Singularabschreibungen.

Man könnte auf den ersten Blick versucht sein, einer solchen Trennung entgegenzuhalten, daß die wirtschaftliche Abschreibung als außerordentliche Abschreibung nach § 16 EinkStG. unter Umständen den Repartitionsgedanken vollständig außer acht läßt. Zu denken wäre dann beispielsweise an den Fall, in welchem bei dem Anschaffungswert einer Maschine von RM 10 000 nach Absetzung einer jährlichen „Verschleißquote" von RM 1000 am Ende des fünften Jahres der Restwert von RM 5000 infolge wirtschaftlicher Verhältnisse auf den Nullwert gebracht werden muß. Es liegt hier eine einmalige wirtschaftliche Abschreibung vor, die jedoch mit den technischen Abschreibungen der ersten fünf Jahre eine rechnerische Einheit bildet, so daß die Repartitionsidee gewahrt bleibt.

Eine andere Einrede könnte gegen den Begriff der Singularabschreibung geltend gemacht werden. Die Abschreibungsberechtigung nach § 19 EinkStG. setzt in erster Linie Teile des Umsatz- und Regulierungsvermögens als Abschreibungsobjekte voraus, während § 16 EinkStG. nur Anlagevermögen im Auge hat. Können sich nun nicht auch Repartitionsabschreibungen ergeben, bei welchen als Abschreibungsobjekt Teile des Umsatz- und Regulierungsvermögens vorliegen? Wir glauben dies im allgemeinen bei Umsatzposten verneinen zu dürfen. Soweit eine Repartierung von Abschreibungen auf Regulierungsposten möglich ist, entstehen allerdings Schwierigkeiten. Man ist hier gezwungen, das Abschreibungsobjekt als „Anlage"posten aufzufassen.

Durch eine Übernahme der Begriffe einer Repartitions- und Singularabschreibung würden wohl ohne weiteres die Bedenken des Einkommensteuersenats hinfällig werden, die ihn bisher verhinderten, aus § 16 EinkStG. auch wirtschaftliche Abschreibungen herauszulesen. Damit wäre die Möglichkeit gleicher Auffassung der beiden Senate in bezug auf die Natur des steuerlichen Abschreibungsbegriffes gegeben und ein Zwiespalt beseitigt, der nicht nur das Vertrauen in die Rechtsfindung des obersten deutschen Steuergerichtshofes gefährdet, sondern auch das Betriebsleben steuerlichen Zufälligkeiten aussetzt, die verhütet werden müssen. Mag die materielle Auswirkung hier auch nicht in dem Umfange gegeben sein, wie in dem später noch zu erörternden Fall der sog. Akkordgewinne; bereits das Vorliegen einer formellen Verschiedenheit in der Urteilsbegründung bringt in die interessierten Kreise eine bedauerliche Unsicherheit und Unruhe. Die Notwendigkeit der Anrufung des Großen Senats wurde bisher dadurch umgangen, daß man die den „Abschreibungs"-Urteilen zugrunde liegenden Tatbestände als wesensungleich hinstellte.

Zu B. Der Begriff des steuerlichen Einkommens kann verschiedene sinnhafte Inhalte annehmen, daher muß die Forderung eines bestimmten „richtigen" Einkommensbegriffes — und das im besonderen, wenn sie auf das geschichtlich Gewordene keinerlei Rücksicht nimmt — selbst für das werdende Steuerrecht abgelehnt werden.

Die Erfassung der Natur des dem Einkommensteuergesetz von 1925 zugrunde liegenden Einkommensbegriffes ist wesentlich durch den Umstand erschwert, daß in literarischen Ausführungen durchweg ein Wesens- und ein Zeitproblem durcheinandergeworfen werden. Denkt man nur an das Einkommen des bilanzierenden Kaufmanns, dann ist es möglich, daß in Hinblick auf das Wesensproblem sowohl der „wesentliche" als auch der „unwesentliche" Gewinn — vgl. die Terminologie Osbahrs in „Die Bilanz vom Standpunkt der Unternehmung" — als steuerbares Einkommen angesehen werden. Als wesentlicher Gewinn ist dabei ein solcher zu verstehen, welcher sich durch Erfüllung der „immanenten" Zweckidee des Betriebes ergibt. Das Zeitproblem, das neben dem Wesensproblem gegeben ist und strenger als gewöhnlich von dem Wesensproblem getrennt werden sollte, stellt die Frage, ob nur ein „konkreter" oder auch ein „organischer" Gewinn, mit anderen Worten, nur der realisierte oder auch der nichtrealisierte Gewinn ein steuerbares Einkommen darstellen soll.

Akzeptiert man die scharfe Trennung eines Wesens- und Zeitproblems, dann gestatten die vorstehenden Ausführungen die folgende Gruppierung:

a) Erfassung des wesentlichen Gewinnes
   1. soweit realisiert,
   2. soweit realisiert und nichtrealisiert;
b) Erfassung des wesentlichen und unwesentlichen Gewinnes
   1. soweit realisiert,
   2. soweit realisiert und nichtrealisiert.

Gemeinhin spricht man in dem Fall a von den Gedanken der Quellentheorie und im Fall b von solchen der Vermögenszuwachstheorie. Es ist dies ungenau und führt nur zu oft in der Literatur zu einem Aneinandervorbeisprechen. Die gegebenen Unterbegriffe zwingen die übliche Zweiteilung zu einer Vierteilung zu erweitern. Dabei mag es gestattet sein, wie folgt zu definieren:

a) Quellensprungtheorie,
b) Quellentheorie,
c) Vermögenszugangstheorie,
d) Vermögenszuwachstheorie.

Die Wortausdrücke „Sprungtheorie" und „Zugangstheorie" zeigen wohl genügend an, daß es hier einer Postenwandlung, eines Umsatzes zum Entstehen eines steuerbaren Einkommens bedarf.

Es erhebt sich nun die Frage, welche der angesagten Theorien als Grundlage des Einkommensteuergesetzes von 1925 wenigstens da anzunehmen ist, wo es sich um das Betriebseinkommen handelt[1]).

[1]) Es darf nicht übersehen werden, daß das Gesetz keinen einheitlichen Einkommensbegriff, sondern mehrere sehr verschiedene enthält.

Es kann kaum ein Zweifel darüber entstehen, daß das Gesetz für die steuerliche Erfassung des Einkommens eines bilanzierenden Pflichtigen die Vermögenszugangstheorie zugrunde legt. Das heißt aber, daß der Gesamtgewinn ohne Hinblick auf eine eventuelle Verschiedenheit der Verursachung zur Steuer herangezogen wird. Zweifel können eigentlich nur entstehen, wenn es sich um Erbschaften und Schenkungen handelt. Man wird hier die Freilassung des Vermögenszuwachses anzuerkennen haben, jedoch nicht weil es sich um „betriebsfremde" Zuflüsse handelt, sondern weil eine sonst eintretende Doppelbesteuerung dies verbietet (vgl. § 6 Abs. 3 EinkStG.). Die hier zu erörternden Sanierungs- oder Akkordgewinne können jedoch keineswegs den Schenkungs- oder Erbschaftswerten gleichgestellt werden. Von vornherein muß dabei darauf hingewiesen werden, daß die Gleichstellung der Begriffe der Sanierungs- und Akkordgewinne wenig zweckmäßig ist. Der Wortbegriff der Sanierung erscheint uns in Theorie und Praxis so bestimmt für Rechnungs- und Zahlungsoperationen in Beziehung auf das Eigenkapital gegeben, daß es nicht angängig erscheint, Rechnungsgewinne, die sich durch eine Wandlung des Fremdkapitals ergeben, als Sanierungsgewinne anzusprechen. Wenn der Reichsfinanzhof daher die beiden in Frage stehenden Begriffe identifiziert und dabei nur an die Umformung des Fremdkapitals denkt, dann ist dies nicht unbedenklich.

Akkordgewinne entstehen durch Forderungsnachlaß der Kreditoren. Der 6. Senat des Reichsfinanzhofs (Einkommensteuersenat) hat in zwei grundlegenden Urteilen (Urteil vom 30. Juni 1927 und 12. Dezember 1928, RStBlatt, 17. Jahrg. S. 197 und 18. Jahrg. S. 89) die Steuerfreiheit der durch die Wertminderung des Fremdkapitals entstehenden Rechnungsgewinne proklamiert. Die Begründung der Urteile ist eine verschiedene. Die Entscheidung aus dem Jahre 1927 versucht nachzuweisen, daß ein Akkord überhaupt nur zwischen den Kreditoren selbst geschlossen wird, wenn natürlich auch der Schuldner bei der Durchführung mitwirken muß. Dadurch, daß ein Rechtsvorgang zwischen „Dritten" angenommen wird, folgert sich eine steuerliche „Indifferenz" des Schuldners.

Die Begründung des Urteils wird heute allgemein abgelehnt. Existiert nur ein einziger Kreditor, dann würde dies bei konsequentem Durchdenken der Entscheidung die Steuerpflicht in einem Falle auslösen, welcher sicherlich den steuerfreien in wirtschaftlicher Hinsicht wesensgleich ist. Das Urteil vom Dezember 1928 hat denn auch unter besonderer Betonung der Schwäche der Begründung der vorhergegangenen Entscheidung eine neue Begründung zu geben versucht. Jetzt soll es sich bei Akkordgewinnen um Rechnungszahlen handeln, die sich aus wesensfremden, d. h. betriebsfremden Vorgängen ergeben, hat doch eine lediglich Erleichterung der Wirtschaftslage nach der Anschauung des Senats mit dem Betrieb selbst nichts zu tun.

Es muß zugegeben werden, daß die steuerliche Erfassung der Akkordgewinne — sie fallen im Regelfalle kranken Betrieben zu — dem Billigkeitsempfinden weitester Kreise widersprechen würde. Aber, wäre es hier nicht zweckmäßiger, durch Gesetzänderung oder durch Anwendung der Härteparagraphen zu helfen, statt an den Haaren herangezogene Begründungen zu geben, deren Schwäche auch dem Laien auf den ersten Blick auffällt? Schlimmer wird die Sache noch dadurch, daß der erste Senat des Reichsfinanzhofs (Körperschaftsteuersenat) die Steuerfreiheit der Akkordgewinne ausdrücklich ablehnt (Urteil vom 5. Februar 1929, RStBlatt, 19. Jahrg. S. 331) und dies mit der den Gesetzaufbau berücksichtigenden, klaren Begründung, daß eine Erwerbsgesellschaft kein anderes Einkommen als gewerbliches Betriebseinkommen — abgesehen von dem „Schenkungs- und Erbschafts"einkommen — besitzen kann.

Zu C. § 15, Abs. 3 des Körperschaftsteuergesetzes bestimmt, daß bei Erwerbsgesellschaften zur Ermittlung des Einkommens abgezogen werden: „die Beträge, die zur Beseitigung eines aus einem früheren Steuerabschnitt stammenden Verlustes verwendet werden, durch den das Grund- und Stammkapital angegriffen ist" (Unterbilanz).

Es handelte sich hier zweifellos um ein Privileg der Körperschaften, da eine gleichlautende Bestimmung im Einkommensteuergesetz bis zum Erlaß des Gesetzes vom 29. Juni 1929 fehlte. Die steuerliche Begründung eines solchen Privilegs konnte von betriebswirtschaftlichem Standpunkt aus kaum befriedigen. Sie wurde durch den Reichsfinanzhof auf den Gedanken zurückgeführt, daß eine Gesellschaft, die einen Teil ihres Grund- oder Stammkapitals verloren hat, wirtschaftlich krank ist und bis zu dem Zeitpunkt, wo sie das eingebüßte Vermögen wieder hereingebracht hat, der steuerlichen Leistungsfähigkeit entbehrt. Deshalb sollten ihre Gewinne bis zur Höhe der Unterbilanz steuerfrei bleiben.

Ähnliche Gedanken können ohne weiteres auch bei Einkommensteuerbilanzen herangezogen werden, wo allerdings die Rechtsprechung den Gedanken der Evidenthaltung des Ursprungskapitals — wohl in Folge der meist gegebenen äußerlichen „Variabilität" — nicht so sehr hervorhebt als bei Körperschaften. Bei einer Betonung der Aufrechterhaltung des Ursprungskapitals erwartet man als Betriebswirtschafter eigentlich ein Heranziehen des Kongruenzbegriffes Schmalenbachs, der aussagt, daß die Summe der Periodengewinne mit dem Totalgewinn identisch sein muß[2]). Jedenfalls könnte der Kongruenzgedanke gerade der Forderung einer Kompensationsfähigkeit von Verlustvorträgen eine wirtschaftswissenschaftliche Begründung geben, welche heute noch bei Steuerbilanzen fehlt. Ob der Reichsfinanzhof allerdings in absehbarer Zeit sich betriebswirtschaftlichen Forschungsergebnissen in

[2]) Dynamische Bilanz, Aufl. 4, S. 96.

dieser Hinsicht anschließen wird, muß ziemlich unwahrscheinlich bleiben. Es scheint doch oft so, als ziehe der Gerichtshof die Ausbildung einer eigenen Betriebswirtschaftslehre der Übernahme wirtschaftswissenschaftlicher Resultate vor.

In der letzten Zeit haben drei Urteile die Tragweite des § 15, Abs. 3 KörpStG. schärfer umgrenzt und bedürfen aus diesem Grunde hier einer Besprechung und kritischen Untersuchung.

Die Entscheidung vom 9. April 1929 (RStBlatt, Jahrg. 19 S. 339) klärt in erster Linie eine Nachinflationserscheinung. Bekanntlich ist die Einstellung von offenen Reserven in die Körperschaftsteuer-Eröffnungsbilanz möglich oder sogar notwendig; Reserven, welche in der handelsrechtlichen Eröffnungsbilanz nicht zu erscheinen brauchen, weil hier andere Bewertungsprinzipien zur Anwendung gelangen. Solange diese durch die Bewertungsregeln des § 108 EinkStG. erzwungenen offenen Reserven nicht aufgebraucht sind, soll die Kompensationsfähigkeit der Verlustvorträge zu verneinen sein. Es ist daher der Gedanke Fürnrohrs [3]) abzulehnen, wonach bei der fiktiven Neugründung nach der Inflationsperiode das gesamte Eigenkapital der Steuerbilanz als Anfangskapital dem Begriff des Grund- oder Stammkapitals gleichzustellen ist.

Eine zweite Entscheidung vom 13. März 1929 (RStBlatt, Jahrg. 19, S. 335) zeigt die Ausschaltung der Kompensationsfähigkeit in solchen Fällen, in welchen Verluste — wenn auch nur vorübergehend — von Gesellschaftern übernommen werden. Es handelt sich in dem Urteil um eine Kommanditgesellschaft auf Aktien, deren Komplementär zugleich am Grundkapital beteiligt ist und Werte in Höhe der Unterbilanz dem Betriebe zur Verfügung stellte, dies jedoch mit der Verpflichtung, daß die Werte späterhin aus dem Gewinn zurückgezahlt werden.

Das Gericht führt hierzu im einzelnen aus: „Die für die Leistung des Einschusses unstreitig maßgebend gewesene Absicht, den Verlust der Kommanditgesellschaft auf Aktien nach außen nicht erkennbar werden zu lassen, war aber bei ordnungsmäßiger Buchführung nicht zu erreichen dadurch, daß der Komplementär die Summe der Gesellschaft darlehnsweise unter Einschränkung der Rückzahlungspflicht zur Verfügung stellte."

Die Nichtbeachtung der Gläubigerstellung des Komplementärs in der Bilanz würde nach der Auffassung des Reichsfinanzhofs einer Bilanzverschleierung gleichkommen. Fernerhin wird durch den Gerichtshof die an sich mögliche, verschiedenartige Darlegung in der handelsrechtlichen und steuerrechtlichen Ertragsbilanz damit abgetan, daß es als nicht angängig anzusehen ist, die Sachlage in Steuer- und Wirtschaftsbilanz verschieden anzugeben.

Gerade dieses Urteil läßt erkennen, welche technischen Schwierigkeiten der Kompensationsgedanke mit sich bringen kann. Es scheint aber fraglich, ob es nicht zweckmäßiger wäre, die weiter oben angedeutete „Bilanzverschleierung" zum mindesten in der Steuerbilanz mit in den Kauf zu nehmen, um die wirtschaftlich berechtigte Kompensationsfähigkeit in Wirkung zu halten.

Für die Praxis erscheint das dritte in Frage stehende Urteil vom 16. April 1929 (RStBlatt, Jahrg. 19, S. 342) das weitaus wichtigste. Die Forderung des Körperschaftssteuergesetzes in § 17, Abs. 3 und 4, daß Personalsteuern und Aufsichtsratvergütungen den steuerbaren Gewinn nicht kürzen dürfen, führt den Gerichtshof zu der sehr zweckmäßig erscheinenden Zweiteilung des Einkommens in

a) tatsächliches Einkommen,
b) fiktives Einkommen.

Das fiktive Einkommen nach § 17 KörpStG. stellt in wirtschaftlicher Hinsicht keinen Gewinn dar und wird lediglich für steuerliche Zwecke auf Grund einer Fiktion dem tatsächlichen Gewinn zugesetzt.

Es ergibt sich daraus die Frage, wie die Kompensation früherer Verluste mit späteren Gewinnen dann durchzuführen ist, wenn ein sog. fiktives Einkommen als Rechnungselement auftritt.

Nach den Darlegungen des Reichsfinanzhofs ist es hier nötig zu unterscheiden, ob der spätere Jahresgewinn größer oder kleiner als der kompensationsfähige Verlust ist. Die verschiedene Behandlung der beiden Fälle soll an zwei Beispielen näher erörtert werden:

a) effektiver Gewinn	63 000
fiktiver Gewinn	
1. Personalsteuer	10 000
2. Aufsichtsratvergütung . . .	2 000
	75 000
Verlustvortrag	64 000
steuerpflichtig	11 000
b) effektiver Gewinn	1 000
fiktiver Gewinn	
1. Personalsteuer	15 000
2. Aufsichtsratvergütung . . .	10 000
	26 000
Verlustvortrag	40 000
(an sich) Steuerfreiheit	0

Wenn in dem zweiten Falle der Betrag von 10 000 RM doch der Besteuerung unterworfen werden muß, dann ist dies auf Sonderbestimmungen in § 10, Abs. 2 KörpStG. zurückzuführen, Bestimmungen, welche als Ersatznormen des früheren Kapitalertragsteuergesetzes angesehen werden müssen.

Die wirtschaftliche Unterbilanz von

1 000 (Fall a)
39 000 (Fall b)

ist — trotz der für die Besteuerung des laufenden Steuerabschnittes erfolgten Berechnung eines fiktiven Gewinnes im ersten Fall — unvermindert in das nächste Geschäftsjahr zu übernehmen. Damit bleiben die Personalsteuern, soweit sie nicht bei der

[3]) Unterbilanz und Steuer, S. 1 ff.

Verrechnung einen Überschuß über die Unterbilanz ergeben, endgültig steuerfrei.

Durch das Urteil ist die Möglichkeit gleichmäßiger Besteuerung in den Fällen gegeben, welche bisher die verschiedenste Auslegung erfuhren. Nicht uninteressant ist es, noch zu vergleichen, wie das die Rechtsbeschwerde einlegende Finanzamt die Rechnung eigentlich durchführen wollte. In der Beschwerde erscheint diese in der nachstehenden Form:

Verlust 1924	90 898
Gewinn 1925	63 105
+ Personalsteuer, Vergütungen . .	12 276
Gesamteinkommen	75 381

Für diese Beseitigung des Verlustvortrages steht ein Kompensationswert von . 63 105 zur Verfügung.
Gewinn = Personalsteuer = 12 276
Eine Auslegung, welche sich noch schärfer pro fisco auswirkt, wird sich kaum finden lassen.

Zu D. Ein älteres Urteil vom 27. März 1928 (RStBlatt, Jahrg. 18, S. 260) statuiert für Ertragsteuerbilanzen eine weitgehendere Aktivierungspflicht als sie bei handelsrechtlichen Ertragsbilanzen verlangt wird. In welchem Umfange die Erweiterung einer Aktivierungspflicht anzunehmen ist, kann nicht allgemein festgelegt werden. In dem in Frage stehenden Fall zahlte ein Unternehmen einen Barbetrag in Höhe von RM 50 000, wofür die Empfängerin auf die weitere Fabrikation eines Zichorie- und Kaffee-Ersatzmittels für die Dauer von 30 Jahren verzichtete. Gegen den Buchungssatz

Verlust und Gewinn
an
Kasse

wird sich hier auch der Betriebswirtschafter im Hinblick auf die zu starke Belastung der Anfangsperiode einstellen, so daß der Unterschied zwischen steuerrechtlicher und wirtschaftlicher Auffassung verschwindet.

Es kann aber kaum ein Zweifel bestehen, daß trotz der angezogenen Anschauung des Reichsfinanzhofs die Praxis unter Umständen sogar Aktivierungen oder Passivierungen vornimmt, die der Gerichtshof nicht zuläßt. In einem Urteil vom 15. Januar 1929 (RStBlatt, Jahrg. 19, S. 323) werden die verrechnungstechnischen Konsequenzen untersucht, die sich ergeben, wenn ein Unternehmen Schutzrechte gegen teilweise Barzahlung neben teilweise befristete Zahlung aufgibt. Der eingehende Barbetrag beträgt in der dem Urteil zugrunde liegenden Sache RM 400 000, die befristete Restforderung hingegen RM 900 000, was bei einer Berechnung nach der Carpzowschen Formel einen Barwert von RM 734 000 ergibt. Man sollte hier eigentlich eine vorherige „neutrale" Aktivierung der in der Bilanz nicht gesondert ausgewiesenen Schutzrechte erwarten, dies soweit mindestens, als die Schutzrechte Aufwendungen in früheren Abschnitten verursachten. Das Urteil geht einen anderen, sicherlich nicht ganz unbedenklichen Weg, wenn es eine Minderung der Anlage als äquivalenten Gegenbetrag zuläßt. Die Möglichkeit einer aperiodischen Verbuchung ist bisher durch den Reichsfinanzhof noch nicht erörtert worden, ob sie bei dem Einkommensbegriff, so wie ihn das geltende Recht annimmt, überhaupt anwendbar ist, erscheint allerdings sehr fraglich [4]).

Ein Urteil, welches die Probleme der Aktivierungspflicht und des Aktivierungsrechts in Steuerbilanzen bisher wohl am übersichtlichsten erörtert, erging am 8. Mai 1929. (RStBlatt, Jahrg. 19, S. 410.) Mit Recht weist die Entscheidung darauf hin, daß nicht nur Sachen und Rechte im Sinne des bürgerlichen Rechts aktiviert werden können, sondern auch sonstige Wirtschaftsgüter. — Schachian verwendet in seiner Arbeit über die Besteuerung des Vermögenszuwachses (Berlin 1920) den sehr zweckmäßigen Wortbegriff der „ökonomischen Potenzen." —

Als aktivierungspflichtig werden grundsätzlich sämtliche „Aufwendungen" angesehen. Man beachte, daß die hier verwandte Terminologie in schroffem Gegensatz zu der von einem Teil der Betriebswirtschafter benutzten steht. Das, was für den Gerichtshof das „Aufgewandte" darstellt, ist dort das „Noch-nicht-Aufgewandte", da es noch nicht die Ertragsrechnung berührt hat. Er scheinen uns hier zwei verschiedene, an und für sich vertretbare Einstellungen vorzuliegen. Die eine knüpft an reine Permutationen der Bilanzposten, die andere an Kostenwandlungen an, die eine hebt den statischen, die andere den dynamischen Gedanken hervor. Allerdings will der Reichsfinanzhof zwei Sonderarten dieser „Aufwendungen" von der Aktivierungspflicht ausschalten. Eine Aktivierung der eigenen Arbeitskraft des Betriebsinhabers (das Urteil ist in einer Einkommensteuersache ergangen) und weiterhin des laufenden Erhaltungsaufwands ist abzulehnen.

Die Werthöhe der zu aktivierenden „Aufwendungen" ist dabei ein Problem, das an und für sich von der grundsätzlichen Frage der Aktivierungspflicht streng getrennt bleiben muß. Das in Frage stehende Urteil geht jedoch auch auf die Wertansetzung ein, da sich diese bei einer Aktivierung einer selbstgemachten Erfindung als besonders schwierig erweist. Im Rahmen eines gewerblichen Betriebes kommt nach der Entscheidung ein „Anschaffungspreis" oder ein niedrigerer gemeiner Wert in Betracht. Der letzte kann auch in der Form eines sog. Teilwertes vorliegen, wie dieser durch den Reichsfinanzhof in grundlegenden Urteilen vom 14. Dezember 1926 und 1927 festgelegt wurde [5]).

[4]) Eine Benutzung scheint nur dann in Betracht kommen zu können, wenn Schenkungen und Erbschaften zur Verbuchung zu gelangen haben.

[5]) Die steuerliche Aktivierungslehre wird besonders in einem Artikel von Lion in der Zeitschrift „Steuer und Wirtschaft", Jahrg. 1928, Sp. 1033 in meisterhafter Weise dargestellt. Es muß bei dieser Gelegenheit einmal darauf hingewiesen werden, daß die junge Disziplin betriebswirtschaftlicher Steuerlehre keinem Steuerjuristen so viel verdankt, wie gerade Lion.

Grundsätzliche Bemerkungen zum Problem der Bankbilanzierung (1).

Von Hermann Richter, Berlin.

Die bilanztheoretische Diskussion der letzten zehn Jahre beschränkte sich im wesentlichen auf die Industriebilanz, während die Bankbilanz in dieser Hinsicht kaum erwähnt wurde. Der vorliegende Beitrag geht nun zum erstenmal eingehend auf die Frage ein, wie die Bankbilanz unter dem Gesichtspunkt richtiger Erfolgsrechnung einerseits und richtiger Vermögensrechnung andererseits aussehen müsse. Im Mittelpunkt der Ausführungen stehen also die Fragen der Bewertung, und zwar der Debitoren und Kreditoren, der Effekten und der Devisen. In jedem einzelnen Fall wird an Hand auch an sich interessanter Beispiele und Tatsachen gezeigt, wie sich die erwähnten Gesichtspunkte der richtigen Erfolgs- und Vermögensrechnung in der Bilanzierung praktisch auswirken.

Inhalt.

I. Das Problem der Bankbilanz unter dem Gesichtspunkt der Bilanztheorie.
II. a) Die Bewertung von Forderungen und Verpflichtungen unter dem Gesichtspunkt einer richtigen Erfolgsrechnung.
1. Grundsätzliche Bemerkungen.
2. Sonderfälle der Bewertung von Forderungen zum Tageswert.
3. Sonderfälle der Bewertung von Verpflichtungen zum Tageswert.
b) Die Bewertung von Forderungen und Verpflichtungen unter dem Gesichtspunkt einer richtigen Vermögensdarstellung.
III. a) Die Bewertung der Debitoren nach ihrer Bonität, insbesondere die Verrechnung der Debitorenverluste unter dem Gesichtspunkt einer richtigen Erfolgsrechnung.
b) Die Bewertung der Debitoren nach ihrer Bonität unter dem Gesichtspunkt einer richtigen Vermögensdarstellung.
IV. a) Die Bewertung der Effekten unter dem Gesichtspunkt einer richtigen Vermögensdarstellung.
b) Die Bewertung der Effekten unter dem Gesichtspunkt einer richtigen Erfolgsrechnung.
1. Die Bewertung der Effekten, die der Anlage liquider Mittel dienen.
2. Die Bewertung der Spekulationseffekten.
3. Die Bewertung der Effekten aus Emissionsgeschäften.
4. Die Bewertung der Effekten aus Kursinterventionen.
5. Die Bewertung der Effekten aus Beteiligungen.
V. Die Bewertung der Devisen als Sonderproblem.
VI. Das Problem der rechnerischen Verteilung von Aufwand und Ertrag auf mehrere Perioden.
VII. Zusammenfassung.

I.

Das Problem der Bankbilanz unter dem Gesichtspunkt der Bilanztheorie.

Das starke Interesse, das die Bilanzen der deutschen Aktienbanken von jeher in der Öffentlichkeit gefunden haben, hat zwangsläufig dazu geführt, daß auch die betriebswirtschaftlichen Untersuchungen über das Problem der Bankbilanzierung sich bisher vorwiegend mit den Fragen befaßt haben, die schon immer im Mittelpunkt der allgemeinen Erörterung standen. In der Hauptsache sind dies die Fragen der Liquidität und der Bonität, beide ursprünglich in überwiegendem Maße gestellt unter dem Gesichtspunkt des Einlegerschutzes; wobei allerdings wenigstens das Problem der Bankliquidität etwa seit der Geldkrisis des Jahres 1907 sichtbar über jenen Betrachtungsmodus hinausgewachsen und allmählich sogar zu einem der Kardinalpunkte der geldmarkttheoretischen und geldmarktpolitischen Erörterungen überhaupt geworden ist.

Demgegenüber ist das Problem der Erfolgsermittlung im Bankgewerbe in der Literatur seither nirgends mit größerer Ausführlichkeit behandelt worden. Die zahlreichen Autoren, die sich mit dem Rechnungswesen der Banken schon befaßt haben, begnügen sich vielmehr in der Hauptsache mit einer Erörterung der formalen und juristischen Bilanzierungsfragen und berühren die materiellen Bilanzierungsprobleme, wenigstens soweit sie die Erfolgsrechnung berühren, kaum mehr als mit den notwendigsten Bemerkungen über die Bestandsbewertung; und auch die literarische Behandlung dieser letzteren Frage resultiert mehr aus der Erkenntnis der Notwendigkeit einer vorsichtigen Bewertung der Vermögensbestandteile als aus dem Wunsche nach einer exakten periodischen Erfolgsfeststellung bzw. Vermögensdarstellung.

Eine nennenswerte Abweichung von diesen Feststellungen ergibt sich lediglich bei einem Zweige des Bankgewerbes: den Hypothekenbanken. Hier hat das Vorkommen von Agio und Disagio den Sinn für die Notwendigkeit einer genaueren periodischen Verteilung dieser Aufwand- und Ertragsteile bereits zu einer Zeit geschärft, in der im übrigen das Problem als solches überhaupt noch kaum erkannt worden war. Allerdings hat dann das Hypothekenbankgesetz selbst, vor dessen Entstehung die Diskussion über die Agio- und Disagioverrechnung zeitweise überaus heftig war, bekanntlich den Bedürfnissen einer richtigen Erfolgsrechnung nur unvollkommen Rechnung getragen; ein Umstand, der sicher wesentlich dazu beigetragen hat, daß die periodische Verteilung von Agio- und Disagiogewinnen bzw. Verlusten bei den Hypothekenbanken heute in Deutschland auch bei richtiger Erkenntnis für gewöhnlich nicht nach den Grundsätzen einer exakten Erfolgsermittlung gehandhabt wird.

Der Grund dafür, daß — abgesehen von dem vorstehend besprochenen Ausnahmefall — die theoretische und praktische Eörterung über das Problem einer exakten Erfolgsermittlung im Bankbetriebe

bisher eigentlich niemals breite Formen angenommen hat, liegt dabei wohl vor allem in einem Doppelten.

Einmal hat die Bankpraxis selbst eigentlich niemals das Bedürfnis nach einer Verfeinerung der gebräuchlichen Erfolgsermittelungsmethoden gezeigt, was wohl zum Teil auf das häufige Fehlen des exakten kalkulatorischen Denkens beim Bankier, zum Teil aber auch auf die starke Konjunkturabhängigkeit des Bankbetriebes zurückzuführen ist.

Zum zweiten aber ist die grundsätzliche literarische Behandlung des Bilanzproblems unter dem Gesichtswinkel einer richtigen periodischen Gewinnrechnung bekanntlich verhältnismäßig jungen Datums; und es ist ohne weiteres verständlich, daß man sich hier zunächst den Industriebetrieb als Untersuchungsobjekt aussuchte, bei dem die Wichtigkeit einer Neuorientierung des Bilanzdenkens am leichtesten beweisbar schien.

Es kommt hinzu, daß der im übrigen in der literarischen Diskussion mit äußerster Schärfe herausgearbeitete Gegensatz zwischen der Auffassung der Jahresbilanzen als „Vermögensbilanzen" und als „Erfolgsbilanzen" für den Bankbetrieb scheinbar den größten Teil seiner Gegenständlichkeit verliert. Denn da die Bankbilanz sich auf beiden Seiten in überwiegendem Maße als eine „Bilanz von Geldwerten" darstellt, liegt die Annahme nahe, daß auch für die bilanzmäßige Behandlung der einzelnen geldwerten Aktiv- oder Passivpositionen wenigstens eine Orientierung der Bewertung nach Zweckmäßigkeitsgesichtspunkten im allgemeinen kaum in Frage kommen kann, daß sich demnach auch das Problem einer richtigen Erfolgsermittlung hier in der Hauptsache auf die richtige Behandlung der transitorischen Posten beschränkt. Mit anderen Worten: Statiker und Dynamiker müßten bei Bankbilanzen trotz verschiedener Ausgangspunkte und Zweckstellungen im allgemeinen zu etwa gleichen Bilanzansätzen kommen. Oder auch: Eine richtig entwickelte Bankbilanz müßte ebensosehr eine exakte Vermögensdarstellung im Sinne des Statikers wie eine exakte Erfolgsrechnung im Sinne des Dynamikers vermitteln. Ob diese Unterstellung auch de facto zutrifft, kann nur eine entsprechende Untersuchung der einzelnen Bilanzpositionen bzw. Erfolgselemente ergeben.

Man könnte nun die Frage aufwerfen, ob eine derartige Untersuchung überhaupt zweckhaft ist, da, wie schon erwähnt, in der Praxis der Bankbilanzierung sowohl hinsichtlich der Vermögensdarstellung wie auch hinsichtlich der Erfolgsermittlung das Prinzip der Vorsicht gegenüber dem Streben nach größtmöglichster Genauigkeit durchaus im Vordergrund steht. Sie ist meines Erachtens bei einiger Überlegung ohne weiteres zu bejahen, und zwar sowohl aus theoretischen wie aus praktischen Gründen. Aus theoretischen Gründen deshalb, weil gerade eine grundsätzliche Untersuchung der Bankbilanz unter den vorstehend angeführten Gesichtspunkten interessante Folgerungen für die theoretische Bilanzlehre überhaupt ergeben muß. Und aus praktischen Gründen deshalb, weil die aus Vorsicht oder Bequemlichkeit resultierenden ungenauen Bilanzierungsgepflogenheiten der Praxis keinesfalls dazu zu führen brauchen, daß man sich nun überhaupt nicht mehr mit der Auffindung und Untersuchung genauerer Bilanzierungsmethoden befaßt.

II.

a) *Die Bewertung von Forderungen und Verpflichtungen unter dem Gesichtspunkt einer richtigen Erfolgsrechnung.*

1. Grundsätzliche Bemerkungen.

Die beiden wichtigsten Positionen jeder Bankbilanz sind Forderungen und Verpflichtungen in Geld. Sieht man einmal bei den ersteren von der Frage ihrer Bonität ab, über die weiter unten noch ausführlicher zu sprechen sein wird, so kann über ihre Bilanzierung, soweit sie täglich fällig sind, keinerlei Zweifel aufkommen. Sie sind in jeder Bilanz, gleichgültig zu welchem Zweck sie aufgestellt ist, zu ihrem Nominalwert einzusetzen.

Die gleiche Art der Bilanzierung ist nun bekanntlich in der Praxis auch bei allen übrigen Kapitalpositionen gebräuchlich. Ohne Rücksicht darauf, ob Forderungen bzw. Verpflichtungen in drei Monaten oder in zehn Jahren fällig sind und welcher Zinssatz für die Zeit bis dahin vereinbart ist, pflegt man sie in sämtlichen in ihre Laufzeit fallenden Bilanzen zum Nominalwert auszuweisen. Man behandelt sie also gewissermaßen wie Anlagen, die ja ebenfalls während der Dauer ihrer Benutzung gemeinhin zu Beschaffungspreisen (hier = Nominalwerten) bilanziert und nur nach Maßgabe ihres Verschleißes abgeschrieben zu werden pflegen, unabhängig davon, wie sich inzwischen die Wiederbeschaffungspreise für ähnliche Anlagen auf dem Markte entwickelt haben.

Man könnte nun zweifelhaft sein, ob die geschilderte Art der bilanzmäßigen Behandlung von über den Bilanzstichtag hinaus befristeten Forderungen und Schulden vom Standpunkte einer exakten Erfolgsrechnung aus in allen Fällen noch vertretbar ist. Denn die Beschaffung und Wiederbeschaffung von Anlagen und einzelnen Anlageteilen im Industriebetrieb stellt sich in der Regel tatsächlich als eine mehr oder minder zwangsläufige Konsequenz aus der Erfüllung eines bestimmten Betriebszweckes dar; sie sind daher gewissermaßen an den Betrieb „gebunden" und haben jedenfalls während ihrer Benutzung im Betrieb ihre Marktbeziehung zeitweilig überhaupt verloren, so daß für ihre Bilanzierung in der Tat nur der Kostenwert in Frage kommen kann[1]). Demgegenüber pflegen Art und

[1]) Vgl. Hermann Richter, Das Problem der Erfolgsspaltung. Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 22. Jahrg., 1928, S. 206 ff.

Form der Kapitalbeschaffung stark dispositiver, oft direkt spekulativer Natur zu sein (und zwar gilt dies insbesondere für die Wahl der Laufzeit bei Ausleihungen oder Geldaufnahme). Bei Bilanzpositionen, in denen spekulative Einzeldispositionen des Unternehmers ihren ziffernmäßigen Niederschlag finden, kommt aber an sich die Heranziehung von Zeitwerten in Frage, was in diesem Falle bedeuten würde, daß an jedem Bilanzstichtage auf Grund von Laufzeit und Verzinsung der „Marktwert" der befristeten Kapitalpositionen zu errechnen wäre.

Ganz abgesehen davon, daß ein derartiges Verfahren schon aus technischen Gründen praktisch überhaupt nur für größere Einzelpositionen in Frage käme (es sollen ja neben den praktischen hier gerade auch die theoretischen Zusammenhänge erörtert werden), scheint es mir jedoch auch aus grundsätzlichen Erwägungen heraus nicht geeignet zu sein, die Erfolgsrechnung überhaupt zu verfeinern. Es ist nämlich zwar an sich richtig, daß in der Wahl eines Hypotheken- oder Anleihetyps bzw. in dem Abschluß eines längerfristigen Kredits eine gewisse — übrigens stets zweiseitige — Spekulation liegt. Denn der Geldgeber, der auf längere Frist zum herrschenden Marktzinsfuße Kapital verleiht, rechnet meist ebensosehr mit fallenden Zinssätzen wie der Nehmer diese Aussicht gering einschätzt. Auf der anderen Seite ist diese Spekulation jedoch (im Gegensatz zu fast jeder einfachen Warenspekulation) auf lange Sicht gestellt, d. h. Geldnehmer bzw. Geldgeber wollen letzten Endes doch nur im Durchschnitt der Laufzeit des zwischen ihnen bestehenden Schuldverhältnisses gegenüber der Entwicklung des Kapitalmarktes günstig abschneiden. Wie dieses Verhältnis sich in den einzelnen Teilperioden gestaltet, ist für sie zwar nicht völlig gleichgültig, aber doch immerhin relativ unwichtig. Viel wichtiger ist demgegenüber die Ausschaltung des Preisrisikos bei der Bemessung eines wichtigen Kosten- bzw. Ertragsfaktors (nämlich des Zinses). Mit anderen Worten: Der Abschluß eines befristeten Kredites hat sowohl für Geldnehmer wie für Geldgeber seine Bedeutung gerade darin, daß sie die Preise bestimmter Aufwands- bzw. Ertragsfaktoren (nämlich der Zinsen) für längere Zeit im vorhinein sicherstellen können, und das eventuelle Inkaufnehmenmüssen einer Differenz gegenüber der Entwicklung der Marktpreise (hier Marktzinssätze) hat für sie daher quasi den Charakter des Einkalkulierens einer Kurssicherungsprämie, deren Zahlung ihnen sogar günstigenfalls erspart bleibt. Würde man in jeder Bilanz aber die Veränderung der Kapitalmarktverhältnisse berücksichtigen, so wäre dieser Vorteil bis zu einem gewissen Grade illusorisch.

2. Sonderfälle der Bewertung von Forderungen zum Tageswert.

Ein Sonderfall ist nur dann gegeben, wenn beim Abschluß von befristeten Krediten aktiver oder passiver Natur besondere Umstände mitspielen, die letzten Endes auf eine Ausschaltung der freien Marktpreisbildung hinauskommen, oder wenn eine Fehlspekulation vorliegt, die ohne außerordentliche Maßnahmen zu einer dauernden übermäßigen Beeinträchtigung der Rentabilität des Betriebes führen muß. In beiden Fällen kann es sich tatsächlich als notwendig erweisen, von der Nominalbewertung von Forderungen oder Verpflichtungen nach der einen oder andern Seite hin abzuweichen.

Erörtern wir zuerst die erstere Möglichkeit an einem Beispiel. Eine Bank hat bei der Bereinigung eines in Schwierigkeiten gekommenen Debitors (Aktiengesellschaft) diesem einen Teil seiner Schuld (sagen wir 100 000 RM) auf 10 Jahre zu 4 % gestundet. Als Entgelt dafür erhält sie eine Hypothek auf ein Grundstück des Hauptaktionärs, das den mehrfachen Wert der Sicherheit hat. Da die Bonität der vorher dubiosen Forderung nunmehr außer Zweifel steht, kann sie zweifellos, ohne gegen die Bestimmungen des § 41 HGB. zu verstoßen, wieder zum Nominalwert in der Bilanz aktiviert werden. Frage, ob sich dies auch mit den Grundsätzen einer exakten Erfolgsermittelung verträgt. Sie ist in jedem Falle in negativem Sinne zu beantworten. Denn der Grund für die Festsetzung eines so entgegenkommenden Zinssatzes wie 4 % (bei einem gegenwärtigen Marktzinsfuß von 10—11 % für erststellige Hypotheken) liegt offensichtlich in einem Fehler der Vergangenheit (ungenügende Sicherung eines Kredits). Es handelt sich außerdem de fakto um nichts anderes als einen verkappten Schuldennachlaß, für den hier nur eine besondere Form gewählt wurde, wahrscheinlich, um der kreditgebenden Bank die Notwendigkeit einer Delkredereabschreibung zu ersparen und ihr die Möglichkeit zu geben, den Verlust indirekt auf eine Reihe von Jahren zu verteilen. Richtig wäre es jedoch, den Verlust sofort in voller Höhe zu Lasten der Vergangenheit durch Abbuchung vom Delkrederekonto zu eskomptieren, was in unserm Fall praktisch eine Abschreibung von ca. 40 % auf den Nominalwert der Forderung bedeuten würde. In den folgenden 10 Jahren wären dann jährlich außer den 4 % Zinsen weitere 4 % zu Lasten des Debitors über Gewinn- und Verlustkonto zu vereinnahmen (die Zinseszinsen sind hier der Einfachheit halber nicht berücksichtigt).

Eine starke äußerliche Ähnlichkeit mit dem zuletzt erörterten Fall weisen gewisse Bilanzierungsmethoden auf, die manchmal bei der Konzernbilanzierung vorkommen. Es handelt sich dabei darum, daß etwaige Unterbilanzen einzelner Konzerngesellschaften dadurch beseitigt werden, daß eine andere, und zwar meist die Dachgesellschaft, diese Unterbilanzen in der Weise übernimmt, daß sie anerkennt, den fraglichen Gesellschaften Summen in Höhe ihrer Unterbilanz schuldig zu sein. Dafür müssen sich die betreffenden Gesellschaften verpflichten, diese Beträge „aus zukünf-

tigen Gewinnen" nach einem bestimmten Schlüssel zu amortisieren. Eine Verzinsung wird dabei meist auf beiden Seiten überhaupt nicht vorgesehen, wenn ja, dann so, daß sie sich per Saldo aufhebt. Die Bilanzierung selbst erfolgt gewöhnlich in der Weise, daß die unterstützten Konzerngesellschaften ihre Unterbilanzen in Forderungen gegen die Dachgesellschaft umwandeln, während diese die entsprechenden Verpflichtungen entweder überhaupt nicht oder nur als Eventualverpflichtung unter Avalen auf beiden Seiten der Bilanz ausweist.

Interessant ist nun, daß eine derartige Behandlung von Unterbilanzen im Gegensatz zu dem vorher besprochenen Fall die zukünftigen Erfolgsrechnungen nur zu stören vermag, wenn eine Verzinsung ausbedungen ist, und auch dann nur die Erfolgsrechnungen der Dachgesellschaft. Denn nur sie trifft die Verzinsung zwangsläufig, wogegen für die unterstützten Gesellschaften der Rückzins (durch den die Belastung der Dachgesellschaft an sich aufgehoben werden soll) ebenso wie die Amortisation stets nur aus dem Gewinn vorgesehen werden kann.

Eine andere Frage ist es, ob sich die ganze Manipulation noch mit den Bilanzierungsbestimmungen des HGB. vereinigen läßt. Sie wird je nach der Lage des Falles verschieden zu beurteilen sein. Auf keinen Fall ist es als zulässig zu betrachten, wenn die Dachgesellschaft Vereinbarungen mit anderen Konzerngesellschaften über die Beseitigung von Unterbilanzen, wie sie vorstehend geschildert wurden, überhaupt nicht buchhalterisch festhält. Ob die Buchung dagegen unter Eventualverpflichtungen vorgenommen werden kann oder unter den regulären Verpflichtungen erfolgen muß, dürfte davon abhängig zu machen sein, ob die Situation bei den gestützten Gesellschaften so ist, daß man mit Sicherheit auf eine Beseitigung der Unterbilanzen aus zukünftigen Gewinnen rechnen kann oder nicht. Diese Überlegungen schalten allerdings aus, wenn die Konzernbetriebe keine rechtliche Selbständigkeit besitzen, oder wenn eine Aufstellung von Konzernbilanzen in Frage kommt. In beiden Fällen müssen etwaige Unterbilanzen einzelner Stellen des Konzerns unter allen Umständen als solche sichtbar gemacht werden. Das gleiche gilt schließlich auch dann, wenn Manipulationen der vorstehend besprochenen Art zur Verschleierung von Unterbilanzen gegenseitig gemacht werden.

Eine Art der Verlustverschleierung, die der vorstehend besprochenen sehr ähnlich ist, liegt dann vor, wenn zur Deckung von Unterbilanzen bzw. Verlusten folgender Weg eingeschlagen wird: Die Verlustgesellschaft erwirbt Forderungen oder auch Effekten, die nach einer bestimmten Anzahl von Jahren zur Rückzahlung kommen müssen, unter dem Rückzahlungswert, bilanziert sie aber zum vollen Rückzahlungskurs, und läßt sich von einer befreundeten Stelle (Konzernbank od. dgl.) für den Fall des Konkurses den Bilanzkurs garantieren. Den bei der Transaktion erzielten Buchgewinn benutzt sie zur Beseitigung des Verlustes. (Die Folge ist hier allerdings, daß bis zur Rückzahlung alle Gewinnausweise falsch werden; hinsichtlich der rechtlichen Zulässigkeit einer derartigen Manipulation gilt das im vorigen Absatz Gesagte entsprechend.)

3. Sonderfälle der Bewertung von Verpflichtungen zum Tageswert.

Kehren wir nun nach dieser kurzen Abschweifung zu dem eigentlichen Gang der Untersuchung zurück, so ist nunmehr die Frage aufzuwerfen, ob unter außergewöhnlichen Umständen evtl. auch Verpflichtungen anders als zum Nominalwert bilanziert werden können. Man kann dabei z. B. an einen Fall denken, in dem eine Unternehmung in völliger Verkennung der weiteren Kapitalmarktentwicklung oder auch unter irgendeinem wirtschaftlichen Druck eine Anleihe bzw. einen befristeten Kredit zu einem so abnorm hohen Zinssatz aufgenommen hat, daß sie vor Fälligkeit der Anleihe offensichtlich nicht zu einer Rentabilität kommen kann. Das Unternehmen ist ohne Zweifel sanierungsreif, und zwar müßte die Sanierung hier in der Weise vorgenommen werden, daß aus dem Sanierungsgewinn eine Rückstellung gebildet wird, aus der während der restlichen Laufzeit der Anleihe ein Teil ihrer Verzinsung gedeckt werden kann. Tatsächlich bedeutet ein solcher Vorgang nun aber nichts anderes als den Einsatz der betreffenden Verpflichtung mit einem Überpariwert in der Bilanz, durch den gleichzeitig die zukünftigen Erfolgsrechnungen von den Einwirkungen einer Fehlspekulation der Vergangenheit befreit werden.

Es wäre nun naheliegend, daß im umgekehrten Fall auch eine Bilanzierung von Verpflichtungen unter dem Nominalwert Platz greifen könnte, und zwar entweder direkt oder indirekt dadurch, daß man den Vorteil einer anormal billigen Anleihe od. dgl. aktiviert. Tatsächlich würde eine solche Art der Bilanzierung, trotzdem sie vom Standpunkte der Erfolgsrechnung aus durchaus richtig wäre, jedoch rechtlich kaum als zulässig betrachtet werden, und zwar selbst dann nicht, wenn es sich um eine Anleihe handelte, die an einer Börse amtlich notiert und erheblich unter pari stehen würde. Es steht also hier, will man zu einer genauen Erfolgsrechnung kommen, nur der Weg einer Manipulierung mit stillen Reserven offen; d. h. man muß an Stelle einer Unterparibilanzierung zunächst stille Reserven irgendwelcher Art in entsprechender Höhe auflösen und sie in den Folgejahren aus den ersparten Zinsen allmählich zurückbilden.

Im übrigen ist allerdings in diesem Zusammenhange ausdrücklich darauf hinzuweisen, daß für die Beurteilung der Frage, ob unter dem Gesichtspunkt einer exakten Erfolgsrechnung die Unterparibewertung einer Verpflichtung in Betracht zu ziehen ist, natürlich stets nur der Betriebs-

standpunkt, niemals aber die Bewertung durch Außenstehende maßgebend sein kann; sonst käme man schließlich dahin, daß etwa eine Unternehmung ihre eigene Obligationsanleihe, selbst wenn sie mit 10% verzinslich ist, mit 60% bilanzieren kann, wenn der Markt sie — vielleicht aus Bonitätsgründen — nur so hoch bewertet[2]).

b) *Die Bewertung von Forderungen und Verpflichtungen unter dem Gesichtspunkt einer richtigen Vermögensdarstellung.*

Es bleibt nunmehr zu prüfen, wie das vorstehend unter dem Gesichtspunkte der Erfolgsrechnung betrachtete Problem vom Standpunkte einer richtigen Vermögensdarstellung aus zu beurteilen ist. Denn gerade in der allgemeinen Übung, Forderungen und Schulden ohne Rücksicht auf Laufzeit und Verzinsung zum Nominalwert zu bilanzieren, kommt vielleicht der starke statische Einschlag in dem Bilanzdenken der Praxis so gut wie in keiner anderen Hinsicht zum Ausdruck. Demgegenüber ist es nun interessant, daß bei näherer Betrachtung ein starres Anklammern an den Nominalwert sicher vom Standpunkt der Vermögensdarstellung aus mindestens ebenso unrichtig ist, wie von dem einer genauen Erfolgsrechnung, wie aus dem weiter oben geschilderten Beispiel über die Abwicklung eines schwach gewordenen Debitors wohl so deutlich hervorgeht, daß sich hierüber eine weitere Besprechung erübrigt.

III.

a) *Die Bewertung der Debitoren nach ihrer Bonität, insbesondere die Verrechnung der Debitorenverluste unter dem Gesichtspunkt einer richtigen Vermögensdarstellung.*

Wenn vorstehend die Frage der Bewertung von länger befristeten Forderungen und Verpflichtungen so ausführlich erörtert wurde, obwohl dieses Problem praktisch im Kreditbankbetriebe eine ungleich geringere Rolle spielt als in anderen Unternehmungszweigen, so geschah dies einmal deshalb, weil gezeigt werden sollte, daß auch typisch geldwerte Bilanzpositionen durchaus den gleichen Bewertungsgrundsätzen unterliegen wie etwa Anlagen oder Waren. Zum zweiten aber ist gerade die hier zur Erörterung stehende Frage in der Bilanzliteratur überhaupt verhältnismäßig wenig behandelt worden[3]).

Im Gegensatz hierzu spielt die Bewertung der Debitoren unter dem Gesichtspunkt ihrer Bonität von jeher eine entscheidende Rolle in der Bilanzpraxis. Dabei vermeidet man es allerdings im allgemeinen nach Möglichkeit, die etwa während eines Jahres eingetretenen Debitorenverluste, sofern sie Beträge erreichen, die die Gewinn- und Verlustrechnung stören würden, über diese direkt zu verrechnen. Man bildet vielmehr in günstigen Jahren durch Abzweigung von Erträgen besondere Delkredererückstellungen, aus denen dann etwaige Verluste solange wie möglich bestritten werden. Nur wenn trotz Eingriff in die inneren Reserven noch größere Verluste abgeschrieben werden müssen, oder wenn in dem gleichen Jahr, in dem die Verluste eingetreten sind, besonders hohe Gewinne erzielt wurden, wird die Gewinn- und Verlustrechnung in größerem Umfange in Anspruch genommen.

Diese Art der Verrechnung verträgt sich nicht mit den Erfordernissen einer exakten Erfolgsrechnung. Richtig ist zwar, daß es unbillig wäre, bei einer Bank stets dem Jahr, in dem zufällig irgendwelche Debitoren schwach geworden sind, den ganzen Verlust aufzuerlegen. Falsch ist es aber andererseits, Delkredererückstellungen nur in Jahren zu machen, in denen gute Gewinne erzielt werden. Im Interesse einer richtigen Erfolgsrechnung müssen die Delkredererückstellungen vielmehr unabhängig von der Höhe des jeweiligen Jahresgewinnes ausschließlich nach den im Kreditgeschäft enthaltenen Risiken bemessen werden.

Nun ist es allerdings überaus schwer, diese Risiken zu beziffern. Denn da an sich natürlich jede Bank bestrebt ist, Debitorenverluste überhaupt ganz zu vermeiden, wird sie, solange ihre Debitoren intakt sind, für die Ermittlung eines genauen Delkredereprozentsatzes nur schwer genaue Anhaltspunkte finden. Immerhin gibt es eine Reihe von Mitteln, mit Hilfe deren die Höhe der notwendigen Delkredererückstellungen wenigstens so annähernd errechnet werden kann, daß dieser Betrag dann einen ähnlichen Anspruch auf Genauigkeit machen kann, wie etwa die auf Immobilien und Maschinen gebräuchlichen Abschreibungssätze.

In Betracht kommt hier zunächst die Höhe des Zinses, der den Schuldnern belastet wird. Halten sich diese Zinssätze nämlich etwa im Rahmen der allgemein geltenden Zinssätze, so kann man meist auch annehmen, daß das Risiko sich innerhalb des üblichen Rahmens bewegt. Je stärker die Zinsen jedoch nach oben von den allgemein geltenden Sätzen abweichen, um so größer pflegt auch das Risiko zu sein. Immerhin gibt es oft auch Fälle, in denen die Bereitwilligkeit eines Schuldners, einen besonders hohen Zinssatz für ein Darlehen zu bezahlen, nicht notwendig zu der Annahme zu führen braucht, daß er schlechter ist als andere Schuldner, denen ein gleich hoher Zinssatz nicht zugemutet werden darf. Der Fall kann vielmehr beispielsweise so liegen, daß er zu einem bestimmten Zweck (etwa einem guten Geschäft) mehr Geld braucht als er sich innerhalb seiner Kreditverbindungen in der üblichen Weise verschaffen kann. Der erhöhte Zins enthält hier also keine besondere Risikoprämie, sondern nur das Entgelt für eine besonders große

[2]) Vgl. hierzu auch Schmalenbach, Dynamische Bilanz, 4. Aufl.

[3]) Soweit der Verfasser feststellen konnte, nur von Schmalenbach (a. a. O.) und von M. R. Lehmann (Der formelle und der materielle Inhalt der Bilanz in Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, 1929, S. 253 und 278).

finanzielle Leistungsfähigkeit der kreditgebenden Bank; die hier einkommenden Mehrerträge können also auch unbedenklich in voller Höhe vereinnahmt werden.

Neben der Höhe der in Anrechnung kommenden Zinssätze gibt die Art der Kreditunterlagen gute Anhaltspunkte für die Größe der alljährlich notwendigen Delkredererückstellung. Eine Bank beispielsweise, die nur gegen Effektendeckung, und zwar unter sehr vorsichtiger Bemessung der Beleihungsgrenzen und entsprechender Auswahl der Effekten Kredite gibt, braucht nur ein sehr geringes Verlustrisiko in Rechnung zu stellen. Dagegen ist das Verlustrisiko bei hypothekarisch sichergestellten Krediten selbst bei niedriger Beleihung oft bereits recht erheblich, und zwar insbesondere dann, wenn als Sicherheit schwer verwertbare Grundstücke in Betracht kommen. Blankokredite pflegen an sich meist die besten zu sein, jedoch muß hier das Fehlen jeglichen Pfandes bei der Bemessung der notwendigen Rückstellung immerhin berücksichtigt werden.

Schließlich ist bei einer Beurteilung der im Kreditgeschäft einer Bank enthaltenen Risiken auch die Zusammensetzung der Kredite nach Größe und Charakter der Kreditnehmer zu berücksichtigen. Ist z. B. ein großer Prozentsatz der gesamten hier ausgelegten Kredite in besonders spekulative und konjunkturempfindliche Branchen (Konfektion, Getreidehandel usw.) geflossen, so muß naturgemäß ein größerer Delkrederesatz in Anrechnung kommen, als dann, wenn nur sehr stabile Branchen als Kreditnehmer in Betracht kommen. Ebenso bedingt auch die Unterhaltung besonders großer Einzelengagements relativ hohe Rückstellungen, da hier ein einziger Verlust weit gefährlicher werden kann, als der Zusammenbruch einer ganzen Reihe von kleinen Schuldnern.

Hat die Bemessung der jährlich auf Delkrederekonto zu überführenden Rückstellungen, wie schon weiter oben dargelegt, im Interesse einer guten Erfolgsrechnung grundsätzlich unter Berücksichtigung der im Kreditgeschäft allgemein enthaltenen Risiken zu erfolgen, so kann doch die Bilanzierung am Jahresende niemals ohne genaue Durchprüfung und Bewertung der einzelnen Debitoren erfolgen. Denn wenn auch das Gewinn- und Verlustkonto für Debitorenabschreibungen nach Möglichkeit niemals direkt beansprucht werden soll (für derartige Abschreibungen vielmehr gerade das Delkrederekonto vorhanden ist), so muß doch bei jeder Bilanzierung geprüft werden, ob das Delkrederekonto nach der üblichen jährlichen Zuweisung überhaupt ausreicht, um etwaige positiv bereits erfaßbare Verluste voll zu decken. Eine derartige Prüfung ist aber nur an Hand einer genauen Debitorenbewertung möglich.

Die Durchführung einer solchen Debitorenbewertung ist dabei im wesentlichen auf eine doppelte Weise möglich. Man kann einmal jede einzelne Forderung unter dem Gesichtspunkte ihrer Sicherheit kritisch durchsehen, und man kann ferner, nach Forderungsgruppen getrennt, im ganzen schätzen. An sich ist dabei natürlich das erstere Verfahren das genauere und demnach bessere; es läßt sich jedoch häufig ohne unverhältnismäßigen Arbeitsaufwand überhaupt nicht durchführen. Denken wir etwa an ein Institut, das vornehmlich hypothekarisch gesicherte Kredite an die Landwirtschaft gibt und bei der Ermittlung der Beleihungsgrenzen der einzelnen beliehenen Objekte feste Grundsätze anwendet. Hier kann an Hand der Kreditunterlagen eine individuelle Prüfung nicht vorgenommen werden, da diese fast immer etwa gleichartig sind. Es wird aber auch kaum möglich sein, alljährlich zum Jahresende in jedem einzelnen Fall eine genaue Prüfung an Ort und Stelle darüber anzustellen, ob die einzelnen Debitoren noch gut, bzw. die von ihnen gestellten Sicherheiten noch vollwertig sind. Dagegen wird man auf Grund allgemeiner Beobachtungen wissen, wie sich die Güterpreise in der Rechnungsperiode entwickelt haben, und man wird ferner meist in konkreten Fällen erlebt haben, ob die Beleihungsgrenzen im Falle von Zwangsversteigerungen zu hoch waren. Man wird also ohne allzu große Schwierigkeiten schätzen können, ein wie großer Teil der einzelnen Kredite evtl. in der Gefahrenzone liegt. Bildet man sich dann an Hand des Zinseinganges noch ein Urteil darüber, inwieweit Zwangsexekutionen von Kreditnehmern in absehbarer Zeit voraussichtlich notwendig werden, so läßt sich der aus der Abwicklung der gesamten Kredite der fraglichen Art zu erwartende Verlust, wenn auch nicht genau, so doch ungefähr schätzen.

Natürlich spielt bei derartigen allgemeinen Schätzungen wie übrigens auch bei der Bewertung von Einzelkrediten stets die Frage der Art und Dauer der Abwicklung eine entscheidende Rolle. Handelt es sich um Außenstände, deren Kassierung aller Voraussicht nach in relativ kurzer Zeit möglich ist, so läßt sich der Realisationswert von Sicherheiten usw. meist relativ gut übersehen. Muß dagegen damit gerechnet werden, daß die Kredite unter Umständen noch auf Jahre hinaus unbeweglich sind, so läßt sich die obere Grenze der Verlustrisiken oft nur schwer oder gar nicht beziffern, da man zwar die augenblicklichen Verhältnisse kennt, aber nicht weiß, wie sich die Verhältnisse bis zu dem Zeitpunkt entwickeln werden, an dem einmal eine Realisation der betreffenden Forderungen möglich sein wird. Anders liegen die Dinge, wenn ein Kredit zwar an sich realisierbar wäre, jedoch aus geschäftspolitischen Erwägungen heraus nicht liquidiert wird. In diesem Falle gehen etwaige Verluste de facto erst die späteren Perioden an, in denen die rechtzeitige Liquidation versäumt wird.

Überhaupt nicht ziffernmäßig erfassen läßt sich schließlich der Wert von Sicherheiten, bei denen sich die Art der Verwertung am Tage der Bilanzierung noch in keiner Weise übersehen läßt. Man denke hier z. B. an eine in Konkurs gegangene Fabrik, an die eine Bank eine große auf das gesamte Fabrik-

gelände sichergestellte Forderung hat. Gelingt es der Bank, das Unternehmen in irgendeiner Form neu zu beleben oder im ganzen an einen Interessenten zu verkaufen, der weiter produzieren will, so hat sie aus der Ablösung des Engagements unter Umständen einen Verlust überhaupt nicht zu erwarten. Besteht dagegen keine der angeführten Möglichkeiten, sondern kommt für die Bewertung der Sicherheiten nur der Gebäude- und Geländewert (bei den Gebäuden evtl. nur der Abbruchswert) sowie der Einzelverkaufswert der Maschinen (evtl. nur ihr Schrottwert) in Frage, so kann der größte Teil des Kredites verloren sein.

Im übrigen hängt das finanzielle Ergebnis der Abwicklung schwieriger Engagements, wie vielleicht kein anderer Zweig des Bankbetriebes, in entscheidender Weise davon ab, mit welcher Geschicklichkeit die Liquidation durchgeführt wird. Kaufmännisch findige und erfahrene Persönlichkeiten können hier oft ebenso unwahrscheinliche Erfolge erzielen, wie ungeeignete Kräfte schädlich wirken können. So ist dem Verfasser ein Fall bekannt, in dem ein Bankier eine wegen des Fehlens von Sicherheiten als fast völlig wertlos betrachtete Forderung an eine bereits stillgelegte Brauerei dadurch restlos flott machte, daß er unter der Androhung, die Brauerei zu sanieren, von den in der gleichen Gegend ansässigen Konkurrenzbrauereien Abstandssummen für die endgültige Stillegung erzwang.

Ein beliebtes und vielfach angewandtes Mittel, schwierige Forderungen zu mobilisieren, besteht auch darin, daß man sie in Beteiligungen umwandelt. Man erreicht dadurch unter Umständen eine Sanierung des Unternehmens, ohne sich, wie im Falle eines endgültigen Verzichts auf einen Teil seiner Forderung, der Chance zu begeben, für den Fall einer zukünftigen guten Entwicklung des schuldnerischen Betriebes sein Geld evtl. wieder hereinzubekommen. Vom Standpunkt einer richtigen Bilanzierung aus gesehen, darf allerdings dieses Vorgehen nicht dazu führen, daß der Debitorenverlust, sofern er im Augenblick der Sanierung als tatsächlich eingetreten zu betrachten ist, durch eine effektive Überbewertung der Beteiligung weiter in der Bilanz mitgeschleppt wird. Er ist vielmehr durch eine entsprechende Bewertung der Beteiligung sofort in voller Höhe zu eskomptieren. Wird dann später die Beteiligung allmählich wieder 100%, so ist das eben ein Gewinn der späteren Jahre.

Übersieht man die vorstehenden Ausführungen im ganzen, so ist festzustellen, daß nicht nur die richtige periodische Behandlung des Delkredere außerordentlich schwierig ist, sondern auch die absolute Bemessung der Delkredererückstellungen wohl überhaupt niemals völlig exakt sein kann. Dieser Schluß bedeutet allerdings meines Erachtens nicht, daß nun auch eine richtige Erfolgsrechnung im Bankbetrieb insoweit überhaupt unmöglich ist. Wir haben es hier vielmehr in ähnlicher Weise wie etwa bei Abschreibungen auf Anlagewerte im Industriebetriebe in gewissem Sinne mit einem kalkulatorischen Erfolgselement zu tun, dessen anteilige Verrechnung immer mehr oder minder auf Schätzungen aufgebaut sein muß.

b) *Die Bewertung der Debitoren nach ihrer Bonität unter dem Gesichtspunkt einer richtigen Vermögensdarstellung.*

Es bleibt nun noch übrig, die Frage zu untersuchen, ob die weiter oben vom Standpunkte der Erfolgsrechnung aus gemachten Vorschläge für bilanzmäßige Behandlung der Risiken im Kreditgeschäft auch Geltung behalten, wenn eine exakte Vermögensausweisung als Zweck der Bilanzierung betrachtet wird. Praktisch handelt es sich dabei um die Frage, ob Delkredererückstellungen auch dann als Aufwandreserven (hier als Korrektivposten zu hoch bewerteter Aktiven) angesehen werden können, wenn die Aktiven selbst im Augenblick der Bilanzierung voll intakt sind. Diese Frage ist aber zu verneinen. Unter dem Gesichtswinkel einer richtigen Vermögensdarstellung ist vielmehr eine Delkredererückstellung, die im Augenblick der Bilanzierung nicht gebraucht wird und auch nicht gebraucht würde, wenn sofort nach dem Bilanzstichtage eine Liquidation aller bestehenden Engagements durchgeführt würde, als eine erste Kapitalreserve zu betrachten, die dem Eigenvermögen der Bank zugeschlagen werden kann.

Mit andern Worten: Der Statiker wird Delkredereabschreibungen grundsätzlich in die Gewinn- und Verlustrechnung des Jahres einstellen, in dem bestimmte Debitoren dubios geworden sind, bzw. in dem ihre Dubiosität erkannt wird. Die allgemeinen mit der Führung fast jedes Bankgeschäftes verbundenen Kreditrisiken wird er in seiner Gewinn- und Verlustrechnung nicht zum Ausdruck bringen. (Was natürlich nicht ausschließt, daß er, sofern sich dies mit seinen sonstigen Dispositionen verträgt, ebenfalls gelegentlich Reservestellungen mit der Bezeichnung „Delkredererückstellungen“ vornimmt.) Dagegen wird der Dynamiker in allen Fällen nur das als Gewinn ansehen, was nach Vornahme von Delkredererückstellungen in der von ihm für richtig gehaltenen Höhe verbleibt. Er wird dann allerdings auch eintretende Verluste nach Möglichkeit ausschließlich aus dieser Rückstellung bestreiten.

Eine Ausnahme von diesem Verfahren ist höchstens dann gegeben, wenn eine Bank plötzlich Engagements eingeht, die aus dem Rahmen ihres sonstigen Geschäftes völlig herausfallen, und an ihnen wirklich auch größere Verluste erleidet. In diesem Falle müssen die eingetretenen Verluste wirklich dem Jahr zur Last gelegt werden, in dem sie entstanden sind, da die normale Delkredererückstellung für sie gar nicht bestimmt ist.

(Fortsetzung folgt.)

LITERATUR-ARCHIV

Arbeitsforschung.

Von Hans Riedel, Dresden und Leipzig.

Im Anschluß an die früheren Veröffentlichungen des Verfassers im Archiv der Fortschritte folgt hier ein Bericht über die jüngste Literatur auf dem Gebiete der Arbeitsforschung.

I.

Die folgende Sammelbesprechung bildet die Fortsetzung der zusammenfassenden Literaturreferate zum gleichen Thema im Archiv der Fortschritte betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre (3. Jahrg. 1926, S. 57 und 4. Jahrg. 1927, S. 130). Auch diesmal, wo es sich um einen Überblick über das entsprechende Schrifttum des Jahres 1928 handelt, ist das wesentliche, zu zeigen, wie sich die Anschauungen gewandelt haben, von denen die Arbeitsforschung (und die darauf gegründete Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation) getragen wird. Es wird demgemäß auch diesmal nur ein Ausschnitt gegeben, wobei ich allerdings wiederum die Grenzen weit stecke; denn — das kann nicht oft genug gesagt werden — je mehr die Berufsarbeit in den größeren Zusammenhängen der Wirtschaft, der allgemeinen Kulturlage usw. gesehen wird, desto sicherer wird das erkannt, worauf es wirklich ankommt.

Dem Leserkreis der Zeitschrift entsprechend, habe ich andererseits aber auch den Umfang des Besprochenen eingeschränkt und nur solche Schriften genannt, die ohne spezielle arbeitstechnische Vorbildung verständlich sind. Aus diesem Grunde ist sowohl die psychotechnische Zeitschriftenliteratur als auch das ziemlich umfangreiche arbeitsphysiologische Schrifttum unberücksichtigt gelassen.

II.

Überschaut man die im Berichtsabschnitt liegende Entwicklung der Arbeitsforschung im ganzen, so ist zu spüren, daß immer deutlicher eine bereits im letzten Referat angedeutete Tendenz hervortritt: das Streben, die Zusammenhänge der Arbeit als ein Ganzes zu sehen. An den verschiedensten Stellen sehen wir das Drängen von den Einzelheiten fort zur Ordnung des Ganzen. Die Psychotechnik wendet sich von der spontanen Methodenerzeugung zur Systematik, und zwar zu einer Systematik, die ihre Ordnung nicht nur dem engen Fachbereich entnimmt, sondern aus wirtschafts- und kulturpolitischem Verständnis zu finden sucht; in der Körperschulung tritt die Einzelfunktion immer mehr vor der Pflege der Totalentfaltung zurück, und die praktische Arbeitsorganisation strebt zunehmend nach großen Gesichtspunkten, um sich davon leiten zu lassen (so in der Personalverwaltung, in der Ausbildung oder in der Rationalisierung schlechtweg). Alles das spiegelt sich im Schrifttum. Es ist ein Zeichen für die beginnende innere Festigung der Rationalisierungsbewegung auch im Gebiet der Arbeit und läßt hoffen, daß die Experimentierperiode der ersten Nachkriegszeit allmählich einer Periode der stetigen und überlegten Ordnung des Arbeitslebens zu weichen anfängt.

III.

Zunächst sind da einige Schriften zu nennen, die den Fragenzusammenhang der Rationalisierung als Ganzes erörtern. Dabei werden an erster Stelle zwei Schriften angeführt, die von entgegengesetzten Standpunkten aus einen Überblick geben:

Die Bedeutung der Rationalisierung für das deutsche Wirtschaftsleben. Herausgegeben von der Industrie- und Handelskammer zu Berlin. Berlin 1928, Georg Stilke. 462 S. Geh. RM 10.—; geb. RM 12.—.

Das Buch ist die Wiedergabe einer Vortragsreihe. Schon daraus wird verständlich, daß die Beiträge allgemeineren Inhalts wenig Neues bringen. Wertvoll dagegen sind die Ausführungen über die Rationalisierung in ihren einzelnen Anwendungsgebieten: Verwaltung, Bürobetrieb, Landwirtschaft, Kohlenbergbau, Eisen- und Stahlindustrie, Bankwesen und Geldmarkt, Reichsbahn, Einzelhandel, Maschinenbau, Textilwirtschaft, Lebensmittelhandel, Wärmewirtschaft und zum Schluß die Darlegungen Hirschs über den „geschlossenen Warenweg".

Rationalisierung, Arbeitswissenschaft und Arbeiterschutz. Herausgegeben von der Kammer für Arbeiter und Angestellte in Wien. Selbstverlag Wien 1928. 290 S.

Die Aufgabe des Werkes ist, der Arbeiterschaft und ihrer Vertretung das Material zur Beurteilung der Rationalisierung zu liefern; dadurch wird von vornherein eine gewisse Einseitigkeit der Betrachtung und Auswahl des im übrigen reichhaltigen Stoffes begründet; zugleich kommen dabei aber auch die Bedenken, die von Arbeiterseite erhoben werden, zur Geltung und das ist ein Vorteil für sich.

An zweiter Stelle ist dann eine Reihe von Schriften zu erwähnen, die schon wesentlich mehr in die Tiefe gehen und sich mit dem, was man als das „Problem" der Rationalisierung bezeichnen kann, auseinanderzusetzen suchen.

Rauecker, Bruno, Rationalisierung als Kulturfaktor. Berlin 1928, Reimar Hobbing. 182 S. Geh. RM 7.—; geb. RM 8.—.

Rauecker schildert im ersten größeren Teil seines Buches die Tatsachen der Rationalisierung, die er in technische, betriebsorganisatorische, berufspolitische und wirtschaftsorganisatorische Rationalisierung gliedert, während im zweiten Teil der Zusammenhang zwischen Rationalisierung einerseits, Religion, Ethik und Kunst andererseits betrachtet wird. Wenn das Buch auch viel

Beachtliches an Tatsachen und Gedanken bringt (und deshalb lesenswert ist), so scheint es mir doch — dem Zuge der Zeit folgend — die materiellen Folgen der Rationalisierung in ihrer Bedeutung zu überschätzen, anstatt die Aufgabe darin zu sehen, das sich unaufhaltsam rationalisierende Wirtschafts- und Arbeitsleben geistig zu meistern und dadurch wieder organisch werden zu lassen.

v. Gottl-Ottilienfeld, Friedrich, Vom Sinn der Rationalisierung. (Veröffentlichung des Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit.) Jena 1929, Gustav Fischer. 103 S. Brosch. 2.—.

Was v. Gottl-Ottilienfeld hier bietet, ist dem, der seine übrigen Schriften kennt, kaum neu. Der Wert der Schrift liegt daher hauptsächlich in der auf den Praktiker zugeschnittenen knappen, aber prägnanten Darstellung. Der Verfasser unterscheidet technische, kommerzielle und volkswirtschaftliche Rationalisierung und zeigt die Rolle der technischen und wirtschaftlichen Vernunft dabei, geht dann aber vor allem — dem erwarteten Leserkreis entsprechend — auf die Möglichkeiten technischer Rationalisierung ein und begrenzt sich damit in der Aufgabe selbst.

Menz, Gerhard, Irrationales in der Rationalisierung. (Mensch und Maschine.) Breslau 1928, M. H. Marcus. 276 S.

Das Buch enthält zwei wesensverschiedene Teile. Im ersten wird geschildert, wie praktisch der Kampf gegen das irrationale Moment in der Wirtschaft geführt wird. Wertvoll ist hier die umfängliche kritische Zusammenstellung charakteristischer Beispiele. Im zweiten Teil wird dann versucht, Eigenart und Bedeutung des irrationalen Moments zu schildern (Raum-Zeitproblem, Kausalitätsproblem, Autonomieproblem, Kapitalproblem); dabei wird eine ganze Reihe grundsätzlicher Zusammenhänge nachgewiesen, deren besseres Verständnis auch der unmittelbar praktischen Arbeit von Vorteil sein würde. Der Anhang schließlich erörtert den Begriff der Rationalisierung und das Wesen der Wirtschaft im Hinblick auf die Rationalisierung.

Es ist bezeichnend, daß schon in den letztgenannten drei Schriften, wenn man sie zusammen betrachtet, die große Verschiedenheit der Anschauungen von der Wirtschaft und ihren wesenhaften Aufgaben durchleuchtet, die für unsere Zeit charakteristisch ist. Das zeigt sich dann noch stärker in den folgenden Schriften:

Kautz, Heinrich, Industrie formt Menschen. (Versuch einer Normierung der Industriepädagogik.) Einsiedeln 1929, Benziger & Co. A.-G. 240 S. Geb. RM 6.—; geh. RM 5.—.

Kautz, dessen Ringen mit den Problemen des heranwachsenden Industriemenschen vor allem aus seinem Buch „Im Schatten der Schlote" bekannt ist, sucht hier klar und systematisch den Umriß „einer Industriepädagogik auf industriepsychologischer Grundlage" zu zeichnen, wobei er als Objekt den Industriemenschen, d. h. den Menschen des Industriezeitalters überhaupt, ansieht. Da die ganze Organisation des Arbeitslebens — mit Recht — einen immer stärkeren pädagogischen Einschlag bekommt, kann das Buch auch hier warm empfohlen werden. Es bringt Gewinn, auch wenn man seinem Inhalt nicht durchweg zustimmt.

Pfeiffer, E. und W. Schweisheimer, Ändert die Technik den menschlichen Körper? Stuttgart v. J., Dieck & Co. 15. Aufl. 80 S. Geh. RM 1.80; geb. RM 2.50.

In dieser kleinen Schrift wird unterschiedlich wertvolles Material zur Beurteilung der Frage zusammengetragen, wie die Technik in Arbeit und Genuß auf den menschlichen Körper einwirkt. Insofern ist die Untersuchung anregend; daß damit aber die Frage nach dem Kulturwert der Technik beantwortet oder auch nur gestellt wird, muß bezweifelt werden.

Waffenschmidt, W. G., Technik und Wirtschaft. Grundriß zum Studium der Nationalökonomie, herausgegeben von Diehl und Mombert. Bd. XVIII. Jena 1928, Gustav Fischer. 314 S. Brosch. RM 12.—; geb. RM 14.—.

Waffenschmidt stellt sich die Aufgabe, durch sein schönes Buch zum Verstehen, d. h. zu innerlich einheitlicher Verarbeitung der technisch-wirtschaftlichen Zusammenhänge hinzuleiten. Ohne große begriffliche Erörterungen und ohne strenge Systematik führt er daher an einem Überblick über die geschichtliche Entwicklung der Technik in das Wesen der Sache ein, um dann zu zeigen, wie der Entwurf einer technischen Schöpfung entsteht und verwirklicht wird. Am Ende folgt dann eine Untersuchung über den technischen Fortschritt. Das Ganze schließt mit der ernsten Mahnung, die Notwendigkeit der „ganzen" einheitlichen Lebensordnung nicht aus dem Auge zu verlieren.

Einzelheiten mögen zur Kritik Anlaß geben; als Ganzes ist das Buch eine höchst erfreuliche Erscheinung.

Das Gegeneinander der Meinungen, das die in diesem Abschnitt aufgeführten Bücher verraten, zu ordnen, ist nicht Sache einer Besprechung. Wesentlich ist, daß überhaupt so starke Gegensätze bestehen. Solange das der Fall ist, besteht wenig Hoffnung, daß der begonnene Konsolidierungsprozeß der Rationalisierung rasch fortschreitet, erhebt sich zugleich aber auch die dringende Aufgabe, sich mehr als vielleicht bisher um die Herausarbeitung umfassender und durchdachter arbeitspolitischer Leitgedanken zu bemühen. Wie sehr das auch die Praxis braucht, dafür sei noch das folgende Buch erwähnt, das den Wunsch nach fester geistiger Führung besonders laut werden läßt.

Davis, Jerome und Theodor Lüddecke, Industrieller Friede. Leipzig 1928, Paul List. 329 S. Geb. RM 9.—.

Das Buch enthält außer einer Abhandlung von Lüddecke über den neuen Wirtschaftsgeist umfängliche Meinungsäußerungen führender deutscher und mehr noch amerikanischer Wirtschafter darüber, was zur Gesundung unseres industriebestimmten sozialen Lebens geschehen müsse. Einiges davon, soweit nämlich Tatsächliches berichtet wird, ist sehr interessant; dem stehen aber seitenlange Ausführungen gegenüber, die Altes nicht einmal in besonders glücklicher Form sagen, von einem „neuen Wirtschaftsgeist" ist wenig zu spüren.

IV.

Die in den vorangegangenen Abschnitten geschilderte Ordnungstendenz zeigt sich deutlich auch in dem Streben nach leitenden Gesichtspunkten in der Personalwirtschaft. Schon, daß überhaupt Personalwesen als etwas Einheitliches und Bedeutungsvolles anerkannt wird, ist gegen früher ein Fortschritt. Zu nennen ist, gleichsam als Beleg dafür:

Schwarze, Bruno, Die Personalausbildung bei der Deutschen Reichsbahn. Verkehrswissenschaftliche Lehrmittelgesellschaft bei der Deutschen Reichsbahn. Berlin 1928. 742 S.

Das Buch — zunächst für den Dienstgebrauch bestimmt — gibt ein umfassendes Bild des gesamten Ausbildungswesens beim größten deutschen Industriebetrieb, der Deutschen Reichsbahngesellschaft nach dem Stande Anfang 1928. Die vielen Einzelheiten (Verordnungen, Vordrucke, Lehrpläne, Bilder usw.) steigern seinen Wert und machen es zu einer Fundgrube personalpolitischer Belehrung.

Das Bedürfnis der Praxis fordert dann geradezu Schriften wie die folgende, zu der noch so manches Seitenstück zu wünschen wäre:

Friedrich, Adolf, Richtlinien für Meisterkursus und Meisterertüchtigung im Werk. Berlin 1928, Beuth-Verlag. 30 S. Brosch. RM 1.75.

Das Heft gibt kurz und klar eine Anleitung für die Erziehung der Meister zu verantwortungsbewußten und fähigen Unterführern. Es enthält dabei allerdings nur Stichworte, setzt also organisatorisches und pädagogisches Verständnis der Benutzer als bereits vorhanden voraus.

Ferner kommt die Tendenz zum Ganzen in der wachsenden Beachtung zum Ausdruck, die das berufliche Bildungswesen findet, und zwar bezeichnenderweise das bisher so vernachlässigte Gebiet der Ungelerntenbildung. Eine gute Einführung darein gibt:

Barth-Bode-Erben, Beschulung der Ungelernten. Zentralverlag für Berufs- und Fachschulen. Wittenberg (Bez. Halle) 1928, R. Herroses Verlag. 332 S. Geb. RM 16.—.

Ein ansehnlicher Kreis von Mitarbeitern sucht in diesem Sammelwerk Wichtigkeit und Notwendigkeit der Ungelerntenschulung, ihr Bildungsziel und ihre Durchführungsmethoden darzustellen. Indem das Buch einen guten Überblick über Auffassungen und Erfahrungen der Gegenwart bietet, spiegelt es zugleich doch die noch unvollkommene geistige Durchdringung des ganzen Ungelerntenproblems wieder.

Lehrreich — vielleicht nicht so durch die Ergebnisse als durch die ganze Methodik — sind in diesem Zusammenhang die Versuche, exakte sozialpsychologische Erkenntnisse zu gewinnen, wie sie vor allem von Rußland ausgehen. Erwähnt sei dazu:

Bechterew, W., Die kollektive Reflexologie. Deutsch von Paul Plaut. Beiträge zur Massenpsychologie. Herausgegeben von Paul Plaut u. a. Halle (Saale) 1928, Carl Marhold. 66 S. Brosch. RM 3.30.

Ziel der Reflexologie, wie sie der inzwischen verstorbene Verfasser versteht, ist, unter vollständigem Ausschluß jedes Subjektivismus, die Kausalität psychischer Vorgänge zu erforschen. Die vorliegende Schrift handelt (manchen deutschen Versuchen auf dem Gebiet der Arbeitsforschung verwandt) vom „Kollektiv" und seinen reflexologischen Beziehungen, wobei die große Bedeutung des „Arbeitskollektivs" hervorgehoben wird. Ob die neuen Gedanken, deren Wert in ihrer Anwendbarkeit liegen soll, sich auch für deutsche Verhältnisse brauchbar erweisen, bleibt abzuwarten — für die russische Mentalität sind sie jedenfalls sehr bezeichnend.

Zum Schluß sei noch eine kleine Schrift genannt, in der, wie mir scheint, besonders glücklich, wenn auch unabsichtlich und unausgesprochen, die enge Beziehung zwischen der auf den heranwachsenden Menschen gerichteten „eigentlichen" Pädagogik und der speziellen Berufs- oder Betriebspädagogik zutage tritt:

Prinzhorn, Hans, Das Problem der Führung und die Psychoanalyse. Erfurt 1928, Kurt Stenger. 20 S. Geh. RM 1.50.

Die Schrift (ein Vortrag) ist für Pädagogen abgefaßt. Sie gehört, warm empfohlen, trotzdem in diese Zusammenstellung, weil alle Organisation eine stark pädagogische Note besitzt und weil Prinzhorn die heutige Krise des pädagogisch führenden Menschen schlechthin — damit also auch die des echten Arbeitsorganisators — schildert.

Die Darlegung gipfelt in der Schilderung, wie die analytische Psychologie der Persönlichkeit und von ihr wieder besonders die Psychoanalyse in den Dienst der Selbstreifung des Führers gestellt werden kann, der unerläßlichen Voraussetzung jeder wahrhaften Führung.

V.

Die Abkehr vom Einzelnen zum Ganzen, die in der Praxis und der auf sie gerichteten Forschung erscheint, ist auch in der Psychologie, und zwar der theoretischen (auf die hier nicht einzugehen ist) wie der angewandten, deutlich zu spüren. Schon daß einige Einführungen für den Laien vorliegen, spricht dafür:

Messer, August, Einführung in die Psychologie und die psychologischen Richtungen der Gegenwart. Leipzig 1927, Felix Meiner. 1927 S. Geh. RM 4.—; geb. RM 6.—.

Eine wirklich gemeinverständliche Einführung in die Psychologie hat bislang gefehlt. Messer gibt sie in sehr klarer und anschaulicher Weise. Auch wenn man vielleicht nicht mit allem einverstanden ist (wie z. B. mit seinen Ausführungen über Wirtschaft), muß man die Schrift aufrichtig begrüßen. Ausgewählte Literaturangaben erhöhen ihren Wert.

Giese, Fritz, Psychologisches Wörterbuch. Teubners Kleine Fachwörterbücher, Bd. 7. Leipzig u. Berlin 1928, B. G. Teubner. 2. Aufl. 192 S. Geb. RM 4.80.

Das Buch ist ein Nachschlagewerk, das dem Suchenden unbekannte Ausdrücke aus der Psychologie und damit zusammenhängenden Gebieten kurz erklärt; diesen Zweck erfüllt es im allgemeinen gut. Trotzdem könnte von den Einzelheiten in einer Neuauflage etwas größere Sorgfalt erwartet werden. Die Apparatabbildungen sollten entweder reine Schemazeichnungen oder richtige perspektivische Skizzen sein, nicht aber ein Gemisch aus beiden, das jedes einigermaßen technisch geschulte Auge verletzen muß.

Auch der entsprechende Band des Handbuchs der Arbeitswissenschaft ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen, der allerdings schon wesentlich mehr in die Tiefe geht.

Giese, Fritz u. a., Arbeits- und Berufspsychologie. Handbuch der Arbeitswissenschaft Bd. V, Teil 1. Halle 1928, Carl Marhold. 231 S. Geh. RM 10.—.

Giese als Herausgeber hat hier mit großem Geschick eine Reihe von Fachleuten zu gut abgestimmter, anschaulicher, anregender und bei aller Kürze reichhaltiger Darstellung von Individual- und Massenpsychologie in bezug auf Arbeit und Beruf gebracht. Im einzelnen enthält das lesenswerte Buch folgende Arbeiten: Individualpsychologie: I. Medizinische Charakterlehre (Paul Schilder); II. Psychologische Charakterkunde (Gerd Fabian); III. Berufspsychologie (Hellmuth Bogen); IV. Berufskunde (O. Langenberg); V. Arbeitsleistung (Gerd Fabian); VI. Arbeitskurve (Wladimir Eliasberg). — Massenpsychologie (Paul Plaut).

Ferner zeigt das folgende Buch, wie fruchtbar die Monographie über eine Einzelfrage werden kann, wenn die Aufgabe universell aufgefaßt wird — und dabei sind die meisten Einsichten der theoretischen Psychologie — wie die Erfahrungen über die „Ganzheit" — noch nicht einmal in vollem Umfang berücksichtigt.

Giese, Fritz, Psychologie der Arbeitshand. Berlin u. Wien 1928, Urban & Schwarzenberg. 325 S. Geh. RM 16.—; geb. RM 19.—.

Das Buch bringt eine Zusammenstellung der Methoden zur Erfassung von Wesen und Funktion der Arbeitshand von den verschiedensten Standpunkten aus. Im Hintergrund steht dabei immer der Gedanke der praktischen Verwendbarkeit der Ergebnisse. Der zusammengetragene Stoff ist außerordentlich reichhaltig — darin liegt die Bedeutung des Buches —, daß er mitunter ziemlich ungleichwertig ist, hängt zum großen Teil mit den Besonderheiten der Aufgabe zusammen.

VI.

In den früheren Sammelbesprechungen habe ich stets auch das Schrifttum über die Körperschulung wenigstens teilweise mit berücksichtigt, um auf die engen Beziehungen zur Arbeitsgestaltung speziell Arbeitsschulung hinzuweisen. Auch diesmal seien aus demselben Grund wenigstens einige Schriften erwähnt.

Die erste von ihnen zeigt, wie das für den Berichtsabschnitt charakteristische Streben zum Ganzen auch in der Körperschulung seine Parallele findet:

Schmidt, Johannes Ludwig, Das Hohelied vom Atem. Augsburg 1928, Dom-Verlag M. Seitz & Co. 2. Aufl. 400 S. Geb. RM 12.—.

Es wird wenig Schriften außerhalb der engeren Arbeitsforschung geben, aus denen die individuelle Arbeitsgestaltung soviel lernen kann, wie aus diesem Buch — freilich nicht so obenhin einzelne Regeln oder Kniffe —, sondern wie wir über kraftvolles Menschentum auch zu machtvoller Leistung kommen können. Schmidt läßt immer wieder den Gedanken der körperlich-seelischen Ganzheit in den Mittelpunkt treten und zeigt ihn in seiner Weise und Fruchtbarkeit. Er schafft damit ein so notwendiges Gegengewicht gegen die Flachheit der üblichen Körperschulung. Daß er zum Schluß seine theoretischen Gedanken zu praktischer Übungsanleitung verdichtet, erhöht den Wert des Buches, dessen Benützung freilich durch den schwerflüssigen, umständlichen Stil beeinträchtigt wird.

Die zweite hier zu nennende Schrift ist dann vor allem deshalb angeführt, weil in einer aufs Ganze gehenden Arbeitsgestaltung auch die Frauenarbeit erhöhte Beachtung verdient.

Menzler, Dora, Körperschulung der Frau. Stuttgart 1928, Dieck & Co. 35. (!) Aufl. (Lehrtafeln A bis E). In Karton RM 4.50.
Neue Folge. 9. Aufl. (Lehrtafeln F bis J). In Karton RM 4.50.

In feinem Verständnis für die Eigenheiten des weiblichen Körpers wird eine Reihe von Übungen angegeben und begründet, die auch für die Berufsausübung der Frau von größter Bedeutung sind und den Blick für das Schulen, worauf es dort ankommt. Beachtlich ist dabei, wie stark die Notwendigkeit betont wird, bei jeder Teilleistung stets den ganzen Körper heranzuziehen. Die bildliche Ausstattung ist musterhaft.

VII.

Aus der Fülle der Einzelfragen sei — um ihrer prinzipiellen Bedeutung willen — eine herausgegriffen, zu der im Berichtsabschnitt einige Veröffentlichungen vorliegen: die Frage des Arbeitssitzes. Wesentlich erscheint mir dabei, daß auch in der Erörterung derartiger Einzelheiten ein deutliches Streben nach Planmäßigkeit, Systematik unverkennbar ist, und zwar in doppelter Richtung. Erstens muß die Verschiedenheit der Funktionen, der das Gerät dienen soll, geklärt und geordnet werden, beim Arbeitssitz also die verschiedene Art des Sitzens überhaupt. Zweitens aber müssen dann die Möglichkeiten der konstruktiven Lösung der durch die Funktion gestellten Aufgabe klargestellt werden. All das lassen die folgenden Veröffentlichungen erkennen:

Schneck, Adolf G., Der Stuhl. Stuhltypen aus verschiedenen Ländern und Versuche neuzeitlicher Lösungen in Ansichten und Maßzeichnungen. Stuttgart, Julius Hoffmann. 57 S.

Das sehr gut ausgestattete Buch, das der Stuttgarter Ausstellung „Der Stuhl" seine Entstehung verdankt, bringt eine große Anzahl verschiedener Sitzgelegenheiten und damit ein erfreulich reichhaltiges Anschauungsmaterial. Bei seiner Auswahl sind sowohl funktionale als auch konstruktive Gesichtspunkte maßgebend gewesen, ohne daß dem Leser eine bestimmte Anschauung aufgezwungen wird. Gerade das macht das Buch als Studienobjekt so wertvoll.

Rasch, Heinz und Bodo, Der Stuhl. Stuttgart v. J. (1928), Akademischer Verlag Dr. Fritz Wedekind & Co. 59 S.

Das Buch unternimmt den anregenden Versuch, die verschiedenen konstruktiven Lösungsmöglichkeiten planmäßig zu schildern, geht aber auf die Funktion, also das doch eigentlich Primäre, nur flüchtig ein. Gleichwohl ist es, auch um seiner sehr geschickten Darstellungsart willen, warm zu empfehlen. Die Verfasser betonen übrigens ausdrücklich, daß die Behandlung der ganzen Stuhlfrage erst im Anfang steht.

Der Arbeitssitz. Sonderveröffentlichung des Reichsarbeitsblattes. Berlin 1929.

Das Heft faßt aus Anlaß der in diesem Jahr veranstalteten Ausstellung „Arbeitssitz und Arbeitstisch" Beiträge über folgende Themen zusammen: I. Die zweckmäßige Gestaltung der Sitze (Hans Gelbrich). II. Die Ordnung der überhaupt möglichen Arbeitssitze unter Berücksichtigung ihrer verstellbaren Elemente (Gerhard Oehler). III. Die Verwendung von Arbeitssitzen in der Industrie (W. Drescher, F. Rosenberg, Bertheau, L. Preller). Die einzelnen Beiträge geben durch ihre Schilderungen und Bilder einen ziemlich erschöpfenden Überblick, aber auch dabei fällt auf, wie wenig geklärt noch die funktionalen Voraussetzungen sind.

Die ganze Frage des Arbeitssitzes verdient auch noch aus einem anderen Grund Erwähnung als deshalb, weil es sich dabei um einen wichtigen Teil der Arbeitsplatzgestaltung handelt: das Studium der Funktion ist nicht nur beim Arbeitsgerät die Vorbedingung richtiger Konstruktion, sondern bei jedem Gebrauchsgegenstand schlechthin. Es läßt sich hier nur andeuten, daß die Methodik der Arbeitsgeräteuntersuchung auch für die Untersuchung von Gebrauchsprodukten verschiedenster Art auf Verwendbarkeit hin mannigfach zu Hilfe genommen werden kann. Auch darin könnte wieder ein Beweis dafür gesehen werden, wie furchtbar es ist, wenn die Arbeitsforschung sich nicht als Spezialfach verkapselt, sondern den Blick auf das Ganze des gegenwärtigen Lebens gerichtet hält.

VIII.

Eine Literaturübersicht wie die vorliegende mußte schließlich noch zeigen, wie die Ergebnisse der

Arbeitsforschung in einzelnen Wirtschaftszweigen praktisch verwertet werden. Die Fülle von Literatur, die ein solcher Versuch zu bewältigen hätte, macht es jedoch hier unmöglich. Einige der in Frage kommenden Werke werden noch in Einzelbesprechungen behandelt werden.

Im Rahmen der zu II. geschilderten Leitgedanken könnte man zu all diesen Arbeiten folgendes sagen: jeder Blick auf die Arbeitspraxis mit ihrer fast unübersehbaren Fülle einzelner Erscheinungen bringt immer aufs neue die Tatsache zum Bewußtsein, daß das Beste, was eine Arbeitsforschung geben kann, die Schärfung des Blickes für Richtig und Falsch, Gut und Schlecht, Natürlich und Unnatürlich ist. Wirklich erfolgreiche Arbeitsorganisation wird ihre Regelungen nie klötzchenhaft aus lauter einzelnen Erkenntnissen aufbauen, sondern in einheitlichem Wurf aus richtiger Schau des Wesentlichen heraus.

Auch darum wieder soll die Arbeitsforschung trotz aller selbstverständlich notwendigen Kleinarbeit nie das Ganze aus dem Auge verlieren. Befolgt sie das, so wird sie sich in den Bahnen, in die sie, wie die vorstehende Besprechung zeigt, ganz von selbst geraten ist, bewußter, konzentrierter und darum auch erfolgreicher weiter entwickeln.

Literaturübersicht.

Nachschlagewerke, Hand- und Wörterbücher.

Nachschlage- und Sammelwerke allgemeinen Inhalts, Handwörterbücher, Lexika, Jahrbücher u. dgl.

Bericht über Handel und Industrie der Schweiz im Jahre 1928. Erstattet vom Vorort des Schweizerischen Handels- und Industrie-Vereins. Zürich, Sekretariat des Schweizerischen Handels- und Industrievereins, 1929. 4°. 286 S. Fr. 8.—.

Proesler, Hans: Der Aufbau der deutschen Handelshochschulen und die Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Handelshochschule) Nürnberg 1919—1929. Nürnberg, Verlag der Hochschulbuchhandlung Krische & Co., 1929. 8°. 31 S. = Nürnberger Beiträge zu den Wirtschaftswissenschaften. Herausg. von Wilh. Vershofen und Hans Proesler, Heft 18. Brosch. RM 1.50.

Schweizerischer Kaufmännischer Verein. 56. Jahresbericht des Zentralkomitees 1928. (Schweiz. Verband der Handels- und Büroangestellten.) Zürich, Buchdruckerei Aschmann & Scheller, 1929. 8°. 131 S.

Ungarisches Wirtschaftsjahrbuch. V. Jahrgang 1929. Herausg. von Dr. Gustav Gratz. Berlin, Carl Heymanns Verlag, 1930. 8°. 370 S. Lwd. RM 15.—.

Allgemeine Betriebswirtschaft.

Unternehmungsformen, Kartell- und Konzernfragen.

Daniels, Heinz: Firmenveräußerung und Unternehmensrecht. Abhandlungen zum bürgerlichen Handels- und Arbeitsrecht. Herausg. von Dr. Heinrich Hoeniger. 3. Heft. Mannheim, Berlin, Leipzig, J. Bensheimer, 1929. 8°. 46 S.

Hirschfeld, Erwin: Gründung, Leitung und Auflösung einer G. m. b. H. unter Berücksichtigung des Steuerrechts nebst Musterverträgen und höchstrichterlichen Rechtsprechung. Berlin, Carl Heymanns Verlag, 1930. 8°. 84 S. RM 4.—.

Marcus, Alfred: Die großen Eisen- und Metallkonzerne. Leipzig, Verlag von S. Hirzel, 1929. 8°. 192 S. Geh. RM 13.—, geb. RM 14.50.

Finanzierung und Kapitalwirtschaft.

Rasch, Harold: Wandel-Schuldverschreibungen (Convertible Bonds) nach nordamerikanischem und deutschem Recht. Übersee-Studien zum Handels-, Schiffahrts- und Versicherungsrecht. Herausg. von Prof. Dr. Hans Wüstendörfer und Prof. Dr. Ernst Bruck in Hamburg. Heft 9. Mannheim, Berlin, Leipzig, J. Bensheimer, 1929. 8°. 106 S. RM 4.—.

Welter, Erich: Erneuerung des Aktienrechts. Frankfurt a. M., Frankfurter Societäts-Druckerei G. m. b. H., Abt. Buchverlag, 1929. 8°. 70 S. Brosch. RM 2.—.

Arbeitsorganisation und Personalwirtschaft.

Burtt, H. E.: Psychology and Industrial Efficiency Charts, etc. pp. XVIII, 395. Appleton (Oct. '29). Sch. 10/6.

Fertigungswirtschaft einschl. Rationalisierungsfragen.

Häbich, Wilhelm: Rationalisierung. Vortrag. Stuttgart, A. Bonz' Erben, 1929. Gr.-8°. 25 S. = Technische Hochschule Stuttgart. Reden und Aufsätze. Nr. 6. RM —.75.

Rahm, Walter: Das Material im Fabrikbetrieb. Einkauf, Lagerung, Kontrolle, Verrechnung. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1929. Gr.-8°. VIII, 124 S. mit Abb. und zahlreichen Tabellen. Brosch. RM 4.80, Ganzl. RM 6.25.

Verkaufs- und Marktwirtschaft einschließlich Werbewesen und Konjunkturfragen.

Buhl, Herbert: Die Wertreklame. Eine betriebswirtschaftliche Studie. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag (in Komm.), 1929. 8°. 67 S. Kart. RM 2.50.

Rechnungswesen.

Banse, Karl: Organisation und Methoden der betriebswirtschaftlichen Statistik (allgemeine betriebswirtschaftliche Statistik). Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1929. 8°. 271 S. mit Fig. = Bücherei für Industrie u. Handel. Bd. 11. RM 8.20, Hlw. RM 9.80.

Berliner, Manfred: Schwierige Fälle und allgemeine Lehrsätze der kaufmännischen Buchhaltung. Bd. 1. Hannover, Hahn, 1929. Gr.-8°. VIII, 259 S. Lw. RM 8.—.

Buhl, Herbert: Die geschichtlich begründete Kontentheorie. Ein Beitrag zur Geschichte der doppelten Buchhaltung. (Beihefte der Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis. Heft 2.) Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1929. Gr.-8°. VIII, 50 S. Brosch. RM 3.60. Vorzugspreis für Bezieher der Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis RM 3.25.

Dürheim, Josef: Die Lohnbuchhaltung im Fabrikbetriebe. Moderne Handelsbroschüren. Stuttgart, Muthsche Verlagsbuchhandlung, 1925. 8°. 30 S.

Schriftenreihe Einheitsbuchführung. Herausg. vom Fachausschuß für Rechnungswesen im AWV. E. Schmalenbach, H. Peiser. 5. Die Kontrolle der Kontokorrente bei alten und neuen Buchhaltungsformen von Paul Schauenburg. Dortmund, Fr. Wilh. Ruhfus, 1929. 4°. 109 S. = Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit (Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung). RKW-Veröffentlichungen Nr. 44. RM 10.—.

Geile, W. und A. Weyhenmeyer: Binnenschiffahrt mit besonderer Berücksichtigung der Schlepp-

schiffahrt, nebst Anhang. Dortmund, Fr. Wilh. Ruhfus, 1929. 4°. 62 S. Anhang mit Kontenverzeichnis, Vordrucken und Kontenschaubild = Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit (Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung). RKW-Veröffentlichungen Nr. 47. RM 17.50.

Geffers, Hermann: Einführung in die doppelte Buchhaltung. 3. Aufl. Stuttgart, Muthsche Verlagsbuchhandlung, 1925. 8°. 30 S.

Graham, Willard J.: Cost accounting and office equipment. 128 p. il. O c. Chic., Amer. Technical Soc. $ 2.—.

Grisell, T. O.: Budgetary control of distribution; foreword by Bruce Barton. 115 p. maps (col.), diagrs. O c. N. Y., Harper. $ 4.—.

Jackson, J. Hugh: Auditing problems; a comprehensive study in principles and procedure. 551 p. O '29 N. Y., Ronald Press. $ 6.—.

Mahn, Kurt: Die Bilanzierungsfähigkeit immaterieller Firmenwerte nach Handels- und Steuerrecht. Berlin, Verl. „Der Fährmann", 1928. Auslieferung: Dr. Hans Preiß, Berlin NW 7. 8°. 65 S. Brosch. RM 3.20.

Montgomery, Robert Hiester: Auditing; rev. by Willard J. Graham. 229 p. il. O c. Chic., Amer. Technical Soc. $ 2.—.

Schmid, Carl, H.: Der Kostenvoranschlag. Stuttgart, Industrie-Verlags- und Druckerei-Ges. m. b. H. in Komm., 1929. 4°. 80 Bl. in Maschinenschrift mit Abb. Kart. RM 6.—.

Spezielle Betriebswirtschaft.

Landwirtschaft.

Aufgaben der Buchführung in der Landwirtschaft für Bewertung, Steuer, Wirtschaftsberatung, Kreditwesen und Statistik. Vorträge von Ernst Laur, Hermann Großmann, Max Lion u. a. 2. Lehrgang für Leiter landwirtschaftlicher Buchstellen Blankenburg a. H. 1929. Berlin, Deutscher Schriftenverlag, 1929. Gr.-8°. 144 S. = Deutscher Landwirtschaftsrat. Veröffentlichungen. Heft 14. RM 2.50.

Rothkegel, Walter: Handbuch der Schätzungslehre für Grundbesitzungen. I. Bd.: Die wirtschaftswissenschaftlichen Grundbegriffe und die theoretische und praktische Schätzungslehre der Landwirtschaft. Mit 45 zeichnerischen Darstellungen. Berlin, Verlagsbuchhandlung Paul Parey, 1930. Gr.-8°. 439 S. RM 25.—.

Bergbau.

Statistik der Berg- und Hüttenwerke in Polnisch-Oberschlesien für das Jahr 1928. Bearbeitet von Direktor Prof. Dr. Fukner und Inspektor Danielski. Herausg. vom Oberschlesischen Berg- und hüttenmännischen Verein Z. Z. Katowice, Selbstverlag, 1929. 4°. 195 S.

Industrie: Allgemeines.

Beyer, Otto Sternoff, jr.: Wertheim lectures on industrial relations, 1928. 237 p. diagrs. O '29 Cambridge, Mass., Harvard. $ 3.—.

Bureau of Foreign and Domestic Commerce. Iron and steel trade and industry of Great Britain. 22 p. (Trade information bull. 639) '29 Wash., D. C., Gov't Pr. Off.; Sup't of Doc. pap. 10 c.

Handelsbetriebs- und Warenverkehrslehre.

Bureau of Business Research. Harvard University. Operating expenses of department stores and departmentized specialty stores in 1928. 65 p. Q (Bull. no. 78) [c. '29] Bost., Author, Soldiers Field. pap. $ 2.50.

Student, Erich: Der Warenterminhandel an den internationalen Weltbörsen. Leipzig C 1, Verlag E. Haberland, 1929. 8°. 243 S. Leinen RM 7.—.

Kollektiver Zollabbau und Europäisches Wirtschaftsbündnis. Anträge der Österreichischen Gruppe der Internationalen Handelskammer zu den Beschlüssen der X. Völkerbundsversammlung. Wien, Verlag von Julius Springer, 1929. Gr.-8°. 24 S. RM 1.—.

Handwerk.

Friedrich, Wilhelm und Otto Fuhlrott: Handwerker-Buchführung. Tage- und Inventurbuch. Nebst Hauptbuch. 7. und 8. Aufl. Magdeburg, Creutz, 1929. 4° und 33 × 32 cm. RM 1.—.

Kugl, Josef: Die Kalkulation im Bäckergewerbe. Eine Sammlung von Aufgaben. Nürnberg, C. Koch, Verlag, 1929. 8°. 101 S. Hlw. RM 3.—.

Das Lehrmädchen im Damenschneiderinnen-Gewerbe. Ratgeber. Durchgesehen von Luise Jeske. Mit 22 Textabb. und 4 eingedr. Tab. 4. Aufl. 10. bis 12. Tsd. Leipzig, Bernh. Friedr. Voigt, 1929. Kl.-8°. IV, 138 S. = Koeppers Handwerker-Bibliothek. Bd. 20. Kart. RM 1.50.

Literatur für verschiedene Geschäftszweige der Industrie und des Handels.

Beispiele für kartenmäßige Betriebsaufschreibungen in Walzwerken. Ergebnisse der Arbeiten des Unterausschusses des Zeitstudien-Ausschusses des Vereins deutscher Eisenhüttenleute. Düsseldorf, Verlag Stahleisen, 1929. 4°. 4 S. mit Abb. (Kopft.) = Bericht des Ausschusses für Betriebswirtschaft des Vereins deutscher Eisenhüttenleute. Nr. 34 Gruppe F, Nr. 19. RM —.60.

Hoecht, Alexander: Die Organisation und Technik des Bierabsatzes im Braugewerbe. Nürnberg, F. Carl, 1929. 8°. VIII, 187 S. Hlw. RM 5.—.

Packinghouse accounting; rev. and ed. by Howard C. Greer. 417 p. O (Inst. of Meat Packing studies) [c. '29] Chic., Univ. of Chic. Press. $ 4.—.

Taylor, George William: Significant post-war changes in the full-fashioned hosiery industry. 141 p. (3 p. bibl., bibls.) diagrs. O (Research studies, 4) c. Phil., Univ. of Pa. Press. $ 2.—.

Bankwesen einschl. Zahlungs-, Kredit- und Kapitalverkehr.

Armstrong, R. L.: Callable Bond and Stock Values. 4 to. Routledge. (Oct. '29). £ 10.—.

Kilgus, Egon: Kapitalanlage-Gesellschaften, Investment Trusts. Berlin, W. Christians, 1929. 8°. 165 S. RM 6.—.

Labor banking movement in the United States, The. 387 p. (15 p. bibl.) map, diagrs. O c. [Princeton, N. J.] Industrial Relations Section, Princeton Univ. $ 2.50.

Lee, Frederic E.: Banking and trade financing in United Kingdom; review of British banking and credit system, with descriptions of methods used in financing of trade and industry. 34 p. (bibl.) (Trade information bull. 636) '29 Wash., D. C., Gov't Pr. Off.; Sup't of Doc. pap. 10 c.

Mottram, R. H.: A History of Financial Speculation. 12 illus. Demy 8vo, pp. 324. Chatto & W... (Oct. '29). Sch. 15/.

Prion, W.: Die Preisbildung an der Wertpapierbörse, insbesondere auf dem Aktienmarkt der Berliner Börse. 2. Aufl. München, Verlag von Duncker & Humblot, 1929. 8°. 250 S. Geh. RM 11.—, geb. RM 13.—.

Rummel, Bruno: Der Entwicklungsgang des Halleschen Bankgewerbes seit 1908. Halle (Saale), Schönitzstr. 10, Selbstverlag, 1929. 8°. 168 S. RM 4.—.

Warshaw, Robert Irving: The story of Wall Street. 362 p. (bibl. note) il. O [c. '29] N. Y., Greenberg. $ 5.—.

Genossenschaftswesen.

Cornish, Newel Howland: Coöperative marketing of agricultural products. 501 p. (7 p. bibl.) O c. N. Y., Appleton. $ 3.50.

Versicherungswesen.

Die Deutsche Lebensversicherung im Jahre 1928. Die Geschäftsresultate. Vierte Folge. München, Vitalis-Verlag, 1929. 8°. 79 S. RM 4.60.

Abschluß-Methoden von 222 amerikanischen Lebensversicherungs-Agenten. Wiedergegeben von ihnen selbst. Aus dem Englischen übersetzt von E. Hassenstein. I. Teil. München, Vitalis-Verlag, 1929. 8°. 92 S. RM 5.50.

RUNDSCHAU — CHRONIK.

Ergebnisse unserer Rundfrage.

Zunächst möchten wir an dieser Stelle noch einmal all den Abonnenten danken, die uns eine Antwort haben zukommen lassen, wenn auch die Beteiligung an sich relativ gering war.

Hinsichtlich der sachlichen Abgrenzung zeigte sich, daß die Zeitschrift auf dem richtigen Wege ist, wenn auch einzelne Gebiete wie Rechnungswesen, Finanzierungsfragen und Revisionswesen besonders häufig hervorgehoben wurden. Starkem Interesse begegneten auch unsere Aufsätze über Fragen des Handels und der Absatzwirtschaft.

Auffallend gering ist das Interesse für die ausgesprochenen Literaturbeiträge, während die Bibliographie stärkeren Anklang findet.

Über das Ergebnis auf die Fragen 3—7 orientiert vielleicht am besten folgende Übersicht:

Es zeigten positives Interesse für:

Frage 3 (Literaturbeiträge) 40 % der Antworten,
„ 4 (Literaturübersicht) 92 % der Antworten,
„ 5 (Rundschau) 80 % der Antworten,
„ 6 (Vorlesungsverzeichnisse) 60 % der Antworten,
„ 7 (Einführungsbemerkung der Schriftleitung) 95 % der Antworten.

Im einzelnen enthalten die Antworten eine Reihe von Hinweisen für die Schriftleitung, die dafür dankbar ist, wenn auch einige Sonderwünsche zu speziell gehalten sind. In mehreren Karten wird eine bessere Übersicht der Vorlesungsverzeichnisse verlangt, um „mit einem Blick das Neue" zu erkennen. Das ist eine Forderung, die allerdings von der Schriftleitung nicht erfüllt werden kann, weil sie eine Wertung der aufgenommenen Vorlesungen nicht durchführen kann.

Im großen und ganzen freut es uns, feststellen zu können, daß die besondere Aufgabe der Zeitschrift, Bindeglied zwischen Wissenschaft und Praxis zu sein, sowohl die wissenschaftlichen als auch die praktischen Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre zu pflegen, die volle Zustimmung unserer Leser findet.

Die Schriftleitung.

Rationalisierungsbewegung: Produktionsfaktor Mensch.

Der Bericht über das Deutsche Institut für Technische Arbeitsschulung (Dinta) gibt uns Veranlassung, unseren Lesern einen Überblick über den augenblicklichen Stand der Institutsentwicklung auf dem Gebiete „Produktionsfaktor Mensch" zu vermitteln.

Bei einer Teilung des Gebiets in Psychotechnik und Arbeitspädagogik lassen sich folgende Übersichten, die sich auf die wichtigsten Institute mit umfassenden Arbeitsprogrammen beschränken, aufstellen:

I. Institute für Psychotechnik:
- Kaiser-Wilhelm-Institut für Arbeitspsychologie, Berlin.
- Psychotechnische Laboratorien der Reichsbahn und Reichspost.
- Institut für industrielle Psychotechnik, Berlin-Charlottenburg.
- Institut für Arbeitspsychologie (Dr. Lipmann) Berlin.
- Psychologisches Institut der Universität Berlin, Abteilung für angewandte Psychologie.
- Institut für Arbeitspsychologie in Stuttgart.
- Berufs- und Arbeitsforschungsstelle beim Landesarbeitsamt Düsseldorf.
- Ausschuß für Arbeitseignungsprüfung bei der Deutschen Gesellschaft für Gewerbehygiene in Frankfurt a. M.
- Institut für Sozialpsychologie in Karlsruhe.

II. Institute für Arbeitspädagogik:
- Deutsches Institut für technische Arbeitsschulung (Dinta).
- Gesellschaft für Persönlichkeitsforschung, Stuttgart.
- Anstalt für Arbeitskunde, Saarbrücken.
- Internationale Vereinigung zum Studium und zur Förderung befriedigender menschlicher Beziehungen und gesunder Arbeitsbedingungen in der Industrie, Zürich.
- Anstalt für Arbeitskunde der Gesellschaft für deutsche Wirtschafts- und Sozialpolitik, Berlin.
- Institut für Betriebssoziologie, Berlin-Charlottenburg.
- Abteilung für Industriepädagogik im Sozialwissenschaftlichen Institut der Universität Köln.

Für die erste Institutsgruppe ist noch der Hinweis notwendig, daß sich auch die dafür zuständigen amtlichen Stellen (Arbeits- und Berufsämter, Reichsarbeitsministerium u. a.) mit Fragen der Auslese- und Anlernverfahren in Industrie, Handwerk und Handel beschäftigen. Der gleiche Hinweis gilt für eine Reihe von Hochschulinstituten (Hamburg, Leipzig u. a.). Die Ursprünge der Institutsentwicklung liegen für diese Gruppe ca. 15 bis 20 Jahre zurück, während die Gründung von Instituten für Industriepädagogik und Menschenökonomie jüngeren Datums ist. Die Entwicklung dieser Institutsgruppe wurde durch die Gründung des Deutschen Instituts für Technische Arbeitsschulung stark gefördert (vgl. den Aufsatz „Der Produktionsfaktor Mensch" in der Deutschen Techniker-Zeitung, 11. Jahrg. Nr. 41, auf den sich diese Übersichten stützen).

Zur Frage der Einheitsbuchführung im Einzelhandel.

Die Hauptgemeinschaft des Einzelhandels hat zum Studium dieser Frage einen Ausschuß eingesetzt, der zu dem Ergebnis gekommen ist, vorläufig erst einmal eine Normierung der Unkostengliederung vorzuschlagen. Besonders für die im Handel eingeführten Betriebsvergleiche der Kosten ist diese Frage dringend notwendig. Der Kommissionsentwurf sieht folgende Hauptgruppen der Unkosten vor, die eine Mindestgliederung darstellen und noch weiter detailliert werden können:

1. Raum- und Sicherungskosten,
2. Personalkosten,
3. Steuern und Abgaben,
4. Reklamekosten,
5. Zinsen,
6. Verwaltungskosten.

Die Schwierigkeiten der Abgrenzung der einzelnen Gruppen gegeneinander sind nicht unbeträchtlich. So z. B. sollen die Personalkosten sämtliche Löhne und Gehälter enthalten, während man in manchen Fällen das Gehalt des Dekorateurs zu den Reklamekosten, das des Buchhalters zu den Verwaltungskosten rechnen könnte.

Eine solche Trennung nach Kostenstellen ist aber in Kleinbetrieben nicht möglich, so daß man mit Rücksicht auf die Vergleichbarkeit bei den Personalkosten lediglich nach Kostenarten gegliedert hat. Über den endgültigen Entwurf wird zu gegebener Zeit berichtet werden. (Nach einem Bericht von Grünbaum in der Textil-Woche.)

Unkostenziffern (Richtzahlen) für den Wäsche-einzelhandel.

Im Maiheft 1929 veröffentlichten wir die Ergebnisse einer Untersuchung der Forschungsstelle für den Handel (Berlin) für 1927. Das Institut hat die Untersuchung für den Wäscheeinzelhandel weitergeführt und ist bei stets wachsender Beteiligung von Firmen für die Monate August, September und Oktober 1928 zu folgenden Unkosten-Richtzahlen gekommen:

in % des Umsatzes	Aug.	Sept.	Okt.[1])	Okt.[2])	Durchschnitt 1927
Gehälter und Löhne (einschl. Unternehmerlohn)	13,24	14,84	13,80	10,95	7,33[3])
Miete oder Mietwert	4,00	4,17	4,60	2,85	2,84
Licht, Kraft, Heizung	0,50	0,79	1,10	0,90	0,89
Reklame	1,35	1,83	1,40	1,50	1,68
Sonst. Kosten	8,94	8,97	11,25	7,50	9,38
Gesamtkosten	**28,03**	**30,60**	**32,15**	**23,70**	**22,12[3])**

[1]) Geschäfte mit mehr als RM 7.— Umsatz je Kunde.
[2]) Geschäfte mit weniger als RM 7.— Umsatz je Kunde.
[3]) ohne Unternehmerlohn.

	Geschäfte m. weniger als RM 7.— Umsatz je Kunde			Geschäfte mit mehr als RM 7.— Umsatz je Kunde		
	Aug. RM	Sept. RM	Okt. RM	Aug. RM	Sept. RM	Okt. RM
Umsatz je beschäftigte Person	1170	1060	1385	1385	1270	1440
Umsatz je Verkaufskraft	1791	1600	1975	2250	2060	2380
Kunden je beschäftigte Person	290	260	337	110	90	93
Kunden je Verkaufskraft	398	390	462	176	150	147
Umsatz je Kunde	4.28	4.25	4.40	11.95	13.40	15.—

Sehr interessant ist das Steigen der Kosten von August auf September, die in der Hauptsache auf das Steigen des Anteils der Löhne und Gehälter zurückzuführen ist. Der Monat Oktober ist wegen der Aufgliederung leider nicht vergleichbar. Bei den Umsatzziffern, die auf das Personal bezogen werden, ist der September am ungünstigsten, der Oktober am günstigsten. Weiter fällt der Unterschied zwischen den Durchschnittsziffern für 1927 und den Zahlen der hier berücksichtigten Monate auf.

HOCHSCHULWESEN

Universität Frankfurt a. M. An der Universität Frankfurt a. M. ist jetzt die Möglichkeit geschaffen worden, daß Diplom-Handelslehrer durch eine Seminarabschlußprüfung ein ordnungsgemäßes Studium der Bürowirtschaftslehre nachzuweisen vermögen. Zur Prüfung werden zugelassen Inhaber des kaufmännischen oder Volkswirte-Diploms oder des Diploms für das Handelslehramt. Die Prüfung kann auch gleichzeitig mit einem dieser Examen als Zusatzfach abgelegt werden. Das Diplom alter Ordnung wird für die Zulassung als ausreichend anerkannt. Die Prüfung erstreckt sich auf die folgenden Teilgebiete der Bürowirtschaftslehre: Allgemeines, Organisationsmittelkunde, Kurzschrift-, Maschinenschriftlehre. Als Wahlfach kann Verkehrs- und Kunstschrift hinzugenommen werden. Über die bestandene Prüfung wird ein Seminarabschlußzeugnis ausgestellt. Nähere Einzelheiten sind aus der Ordnung und den Ausführungsbestimmungen zu ersehen. Die Leitung des Seminars liegt in den Händen von Professor Dr. Kalveram (Assistenz: Dr. Theisinger und Dr. Eicke). Anfragen sind an das Büro Frankfurt a. M., Viktoria-Allee 17, zu richten. — Der o. Professor für wirtschaftliche Staatswissenschaft an der Universität Greifswald, Dr. W. E. Biermann, wurde zum Honorarprofessor in der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Frankfurt am Main ernannt.

Universität Köln. Die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Köln hat den Herrn Dr. Anton Paul Brüning, Direktor der Deutschen Bank, Filiale Köln, zum Ehrendoktor ernannt.

Handels-Hochschule Berlin. Die Abteilung Finanzrecht des Instituts für Finanzwissenschaft an der Handels-Hochschule Berlin gibt ein Preisausschreiben für die beste Arbeit über das Thema „Vereinbarungen im Steuerrecht, ihre Arten, Voraussetzungen und Wirkungen" bekannt. Der Preis beträgt 1500 RM. Endtermin für die Einsendung ist der 30. Juni 1930. Weitere Auskünfte erteilt die Abteilung Finanzrecht (Direktor: Professor Dr. Dorn, Ministerialdirektor im Reichsfinanzministerium) des Instituts für Finanzwesen, Berlin C 2, Spandauer Straße 42. — Der Privatdozent für Volkswirtschaftslehre, Dr. M. Palyi, wurde zum Honorarprofessor an der Handels-Hochschule Berlin ernannt.

Handels-Hochschule Königsberg/Pr. Dem Regierungspräsidenten Dr. von Bahrfeldt ist ein Lehrauftrag für Staats- und Verwaltungsrecht erteilt worden.

BUCHBESPRECHUNGEN.

Die Steuerkraft der Finanzamtsbezirke. Bearbeitet im Statistischen Reichsamt. Nr. 7 der Einzelschriften zur Statistik des Deutschen Reichs. Berlin 1929, Verlag von Reimar Hobbing. 4°. 214 S. und 15 Blatt Kartenbeilagen. RM 15.—.

Die vorliegende Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, die einzelnen deutschen Landschaften hinsichtlich ihrer Steuerkraft kurz zu beschreiben und miteinander zu vergleichen. Die Gliederung ist nicht nach Ländern, Provinzen, Regierungsbezirken usw., sondern nach Landesfinanzamts- und Finanzamtsbezirken erfolgt. Die Steuerkraftberechnung baut sich hierbei auf folgende vier Reichssteuern auf: Lohneinkommensteuer, Veranlagte Einkommensteuer, Körperschaftssteuer und Vermögenssteuer (diese als Vorbelastung des fundierten Einkommens).

Zur Ermittlung der Steuerkraft wird zunächst festgestellt, wie hoch sich die Summe einer jeden dieser Steuern in dem zu untersuchenden Gebiete beläuft. Dann werden die vier Summen zusammengefaßt, und die Gesamtsumme wird zur Bevölkerungszahl des Gebietes in Beziehung gesetzt. Der durchschnittlich auf den Kopf der Bevölkerung entfallende Betrag ist die Meßziffer für die Steuerkraft und wird Steuerkraftziffer genannt. Ergänzend zu den Steuerkraftziffern tritt die aus der Zusammenfassung der Lohnsteuerpflichtigen und

der zur Einkommensteuer Veranlagten errechnete Durchsetzung der Bevölkerung mit Pflichtigen, die Pflichtigenziffer.

Es ist eine sehr verdienstvolle Arbeit, die das Statistische Reichsamt geleistet hat. Wenn auch bei der schwankenden Wirtschaftslage die für ein Jahr gewonnenen Zahlen für einen längeren Zeitraum nicht Gültigkeit haben, so ist doch ein ungefährer Maßstab gegeben, den die Praxis als Kalkulationsgrundlage benutzen kann. Aus der Steuerkraft lassen sich Schlüsse auf die Kaufkraft ziehen; und wenn jemand ein Geschäft oder eine Filiale in einer bestimmten Gegend errichten will, so gibt ihm das reiche Zahlenmaterial, das durch eine Anzahl Karten noch anschaulicher gemacht wird, gute Anhaltspunkte.

Staub's Kommentar zur Wechselordnung, fortgesetzt von Dr. J. Stranz und Dr. M. Stranz. 12. Aufl., bearbeitet von Justizrat M. Stranz und Rechtsanwalt Martin Stranz. Gr.-8°. 1929 S. Berlin 1929. Verlag von Walter de Gruyter & Co. Geb. RM 18.—.

Dieses Standardwerk hat in der vorliegenden 12. Auflage eine durchgreifende Neubearbeitung und Erweiterung nach den neuesten Ergebnissen der Rechtsprechung und Wissenschaft erfahren. Gründlichkeit und Klarheit zeichnet auch diese neue Auflage des Staub-Stranz aus.

Handbuch der Internationalen Kunstseide-Industrie, Jahrgang 1929. Berlin 1929, Finanz-Verlag G. m. b. H. Gr.-8°. 844 S. Geb. in Kunstseide RM 40.—.

Ein hauptsächlich für den praktischen Gebrauch bestimmtes Handbuch ist das vorliegende Werk. Einleitend geben die Verfasser, Curt und Julius Mossner, einen interessanten Überblick über die verschiedenen Kunstseidearten und eine Darstellung der heutigen Technik des Fabrikationsprozesses. Es folgt eine nach Ländern geordnete Darstellung der einzelnen Unternehmungen in ihrem verwaltungsmäßigen, finanziellen und organisatorischen Aufbau. Angegeben sind bei jeder Gesellschaft die zur Anwendung gelangenden Arbeitsverfahren, sowie die von den Unternehmungen hergestellten Qualitäten, unter Angabe von Warenbezeichnungen, Handelsmarken u. dgl. Der statistische Teil informiert über Produktion, über Ein- und Ausfuhr, Preise, Zölle usw. und zeigt die Kursentwicklung der Kunstseidenwerte an den internationalen Börsen. Das Personenverzeichnis ist ein Adreßbuch der Direktoren und Aufsichtsratsmitglieder der Gesellschaften der Kunstseide-Industrie.

Das verdienstvolle Werk bringt eine große Menge übersichtlich geordnetes Material und wird sich daher auch für den Betriebswirtschafter und den Volkswirt als nützliches Nachschlagebuch erweisen.

Schubert, W., Bankier: *Selbstschutz im Kassenwesen. Kassenführung, Kassenrevision.* Berlin 1928, Walther Schubert Verlag. 8°. 206 S. Geh. RM 3.60.

Inhalt: A. Selbstschutz in der Kassenverwaltung. B. Selbstschutz durch Prüfungen. Anhang: Vereins- und Verbands-Wirtschaftsführung.

Das Buch, das den Untertitel „gemeinverständlicher Leitfaden für Aufsichts-, Revisions- und Kassen-Organe" führt, gibt auf Grund vielseitiger Praxis eine Anzahl praktischer Ratschläge.

Umrath, Heinz: Das Recht der gemeinnötigen Betriebe in den Vereinigten Staaten von Amerika (Public Utilities Law). Ein Beitrag zur amerikanischen Wirtschaftskontrolle. Chemnitz 1929, Verlag C. W. Baum. Gr.-8°. 105 S.

„Public Utilities" sind in den Vereinigten Staaten von Amerika Unternehmungen, an deren Betrieb und Betriebsführung die Allgemeinheit ein so starkes Interesse hat, daß sie einer besonderen rechtlichen Behandlung unterworfen werden, wenn ihr Betrieb in privaten Händen liegt. Der Begriff deckt sich etwa mit unseren „gemeinnötigen" oder „lebenswichtigen" Betrieben (Elektrizitäts-, Gas- und Wasserwerke, Eisenbahnen, Straßenbahnen usw.).

Die vorliegende Arbeit, eine Heidelberger juristische Dissertation, entwickelt in ihrem Hauptteil zunächst den allgemeinen Rechtsgrundsatz, auf dem sich das Kontrollrecht aufbaut, um dann die einzelnen Rechte der Kontrollbehörden und die Pflichten der beaufsichtigten Betriebe näher zu erörtern. So sind z. B. die Eisenbahnen verpflichtet, ihren Wagenpark auf dem Standard zu halten, der nötig ist, jeden voraussehbaren Bedarf zu decken. Außer Speise- und Schlafwagen muß die Bahn Kühl-, Tank- oder andere besonders konstruierte Güterwagen stellen, wenn in der von ihr versorgten Gegend Waren erzeugt werden, die besondere Ausrüstungen für ihren Transport erfordern. Genügt die Zugdichte nicht zur Bewältigung des Verkehrs, so kann die Kommission eine Verstärkung verfügen. Haltepunkte und Bahnhöfe sind dort zu errichten, wo ein Bedürfnis dafür besteht. Die Preise müssen gerecht und billig (just and reasonable) sein.

Wenn auch die auf gründlichen Studien beruhende Arbeit in der Hauptsache das Recht der Public Utilities behandelt, so stehen doch diese rechtlichen Fragen in engem Zusammenhange mit den großes Interesse beanspruchenden wirtschaftlichen Fragen, und so wird auch der Nichtjurist die flüssig geschriebene Arbeit von Dr. Heinz Umrath mit Nutzen lesen, mancherlei Anregungen bekommen und vielleicht auch Vergleiche anstellen.

Albacharys Markt-Zahlen für Reklame-Verbraucher. Berlin 1929, Annoncenexpedition Jacques Albachary G. m. b. H 4°. 132 S.

Marktanalyse ist wichtige Voraussetzung einer erfolgreichen Reklameorganisation. Die vorliegende Arbeit will Vergleichsmöglichkeiten bieten und die sachliche Prüfung erleichtern. Für 24 Orte mit über 200 000 Einwohnern wird eine Wirtschaftsstatistik gegeben, die sich erstreckt auf Einwohner-, Berufs-, Einkommen- und Gewerbegliederung. Bei der für Bestimmung der Massenkaufkraft wichtigen Gliederung der Einkommen wird gegenübergestellt die Zahl der Veranlagten mit der der Lohnsteuerpflichtigen, und eine Gliederung in die verschiedenen Einkommengruppen wird vorgenommen.

Hinsichtlich der Reklamemöglichkeiten werden Ziffern angegeben für die in den 24 Orten erscheinenden Zeitungen (Auflagehöhe, Zusammensetzung des Leserkreises [Leser-Analyse], Inseratenpreis), für Plakatanschläge, für Reklame in Eisenbahnen, Straßenbahnen, Autobussen usw., für Reichspost-Reklame und für Kino-Reklame.

Das Buch gibt auf knappem Raum sehr viel interessantes Material, das sich infolge der außerordentlich übersichtlichen Anordnung gut für Vergleiche eignet. Auch dem, der nicht als Auftraggeber für Reklame in Betracht kommt, bietet das inhaltsreiche Buch mancherlei, das ihn zum Nachdenken anregt. Obst.

Meyer, Erna, Dr.: *Neuzeitliche Hauswirtschaftslehre.* Stuttgart 1928, Franckhsche Verlagsbuchhandlung. 8°. 136 S. RM 6.50.

Das Buch stellt eine wirtschaftliche Betriebslehre des Haushalts dar und ist insbesondere für den hauswirtschaftlichen Unterricht bestimmt, der — anders als früher — nicht nur praktische Fähigkeiten, sondern gutes theoretisches Wissen vermitteln muß. Der einleitende Aufsatz von Dr. Hilde Grünbaum-Sachs behandelt sehr sachlich und klar Ursprung, Entwicklung, Ziel der Hauswirtschaft. Der zweite Abschnitt zeigt den Mensch als Mittelpunkt des hauswirtschaftlichen Betriebs. Aktive Gewerbelehrerinnen behandeln Kleidung, Ernährung und Wohnung, die Herausgeberin selbst die allgemeine Gesundheitslehre. Breiten Raum nimmt die Schilderung neuzeitlicher Arbeitsgeräte und -methoden, wie die der häuslichen Buchführung ein. Der Erziehung zur neuzeitlichen Haushaltsführung in der Berufsschule ist das Schlußkapitel gewidmet. Zahlreiche Abbildungen tragen viel zur Veranschaulichung des Geschriebenen bei.

Faulkner, H. U.: Amerikanische Wirtschaftsgeschichte. Dresden 1929, Carl Reißner-Verlag. 2 Bände. 8°. 480 und 588 S. RM 25.—.

Reicher Boden, dünne Besiedlung — mit Menschen, die über die gut ausgebildete Technik rohstoffarmer

Länder verfügten, bewirkten die gewaltigste Produktionsentwicklung, die jemals ein Land gesehen hat, und begründeten den amerikanischen Wohlstand. „Wie der Bau der Wolkenkratzer, so ragt der Gesamtbau der amerikanischen Wirtschaft über die Wirtschaftsbauten der meisten übrigen Nationen von heute." Faulkner sieht in der Wirtschaftsgeschichte die Grundlage und das Gerüst jeglicher Geschichte. Er erklärt aus ihr die Gegenwart, in der Amerika, der Geldgeber der modernen Wirtschaft und zugleich ihr Organisator, auch die stärkste politische Macht ist. Diese Darstellung ist äußerst eingehend, jedes Ereignis wird mit reichem statistischem Material belegt, jeder Gewerbezweig ausführlich in seiner Entwicklung gewürdigt.

Dr. Elisabeth Obst-Harnisch.

Heinrich: Eisenbahnbetriebslehre. Verkehrswissenschaftliche Lehrmittelgesellschaft bei der Deutschen Reichsbahn. 3. Aufl. Berlin 1928. 580 S.

Das Buch des erfahrenen Fachmannes gibt eine ausführliche und übersichtlich geordnete Schilderung des praktischen Eisenbahnbetriebsdienstes und der bei seiner Vervollkommnung zu beachtenden Gesichtspunkte. Eingeleitet wird es durch eine Untersuchung über Inhalt, Grenzen und Ziele der Eisenbahnbetriebswissenschaft.

Schneider, L.: Arbeitsuntersuchungen in Büro- und Verwaltungsbetrieben. Beiträge zur technischen Verwaltungsreform, herausgeg. vom Deutschen Institut für wirtschaftliche Arbeit in der öffentlichen Verwaltung. H. 3. Berlin 1928. 26 S.

Die Schrift des bekannten Organisationsfachmannes der Reichspost zeigt in knapper und klarer Darstellung, wie die Grundsätze und Methoden der zunächst in der Industrie entwickelten Arbeitsuntersuchung auch in Büro- und Verwaltungsbetrieben angewandt werden können.

Grüner, F.: Technik der Maschinenbuchhaltung. Berlin 1928, Julius Springer. 198 S. Geb. RM 15.—.

Grüner gibt in seiner Monographie über die Mechanisierung der Buchhaltungsarbeit nicht nur einen Überblick über die technischen Zusammenhänge (Maschinenkonstruktion, Formular- und Karteiwesen, Arbeitsgliederung usw.), sondern er faßt die Frage der Maschinenarbeit weiter und bespricht demgemäß auch die sich durch die Maschinisierung neu ergebenden personalpolitischen Aufgaben. Lehrreich ist dabei die zwischen den Zeilen immer wieder durchleuchtende Parallelität zwischen der industriellen und der kaufmännischen Maschinisierung.

Rode, Otto.: Der wirtschaftliche Baubetrieb. Berlin SW 68, Bauwelt-Verlag. 183 S.

Das Buch schildert in der anziehenden Form eines Zwiegesprächs zwischen einem Fachmann der wirtschaftlichen Betriebsführung und einem „alten Praktiker", wie vorzugehen ist, um den Baubetrieb nach modernen Gesichtspunkten umzustellen. Es bleibt dabei nicht im Technischen stecken, sondern zeigt auch, wie Arbeit, technischer Apparat und Finanzgebarung innerlich zusammenhängen und praktisch zum Zusammenklang gebracht werden können.

Dr. Riedel, Dresden.

Die Entwicklung der Betriebsrechnung in Maschinenfabriken, dargestellt auf Grund des einschlägigen deutschen Schrifttums. Von Dr. Carl Wirtz, Dipl.-Kaufm. Drittes Sonderheft der „Annalen der Betriebswirtschaft". Berlin, Leipzig, Wien 1928, Verlag Leopold Weiß. 74 S.

Aus fabrikationstechnischen, kalkulatorischen und preispolitischen Gründen ist der deutschen Maschinenindustrie (im weitesten Sinne angewandt) seit jeher die Führerrolle in der Entwicklung der Betriebsrechnung (d. i., S. 1/2 „die dem mit Zuschlagskalkulation arbeitenden Betriebe eigentümliche Verrechnung der Leistungsseite bzw. des Güterverzehrs mit dem Zwecke der Selbstkostenrechnung, Stück- und Monatserfolgsrechnung") zugefallen. Der Ansicht des Verfassers ist zuzustimmen, daß (S. 2) „wenn auch ein endgültiger Abschluß in der Entwicklung der Betriebsrechnung für Maschinenfabriken noch nicht erreicht ist, schon eine Entwicklungsstufe erklommen ist, die eine Rückschau auf den bisher zurückgelegten Weg rechtfertigt". Die Rückschau, die mit Recht zurzeit auch auf anderen Gebieten unseres Faches betont wird, lohnt die Mühe: sie zeigt uns das Aufkommen der Probleme und die Mittel und Wege, die zu ihrer Lösung vorgeschlagen wurden; sie lehrt uns auch, daß manche als besonders neu angesehene Gedanken schon viel früher erörtert wurden.

Die Schrift behandelt in zwei Hauptabschnitten die für die Entwicklung der Betriebsrechnung in Maschinenfabriken kennzeichnenden Bücher von den Anfängen der Selbstkostenrechnung bis zum Kriege und nach dem Kriege bis 1927; in einem Nachtrag werden die Ende 1927 bis Anfang 1928 erschienenen Schriften verarbeitet. In sehr anschaulicher Darstellung wird der wesentlichste Inhalt jedes Buches wiedergegeben und seine Stellung in der Entwicklungsreihe gekennzeichnet.

Der Schwierigkeit, die in der kritischen, vergleichenden Würdigung vieler über das gleiche Gebiet erschienenen Schriften liegt, zeigt sich der Verfasser in überaus gelungener Weise gewachsen. Die Auswahl der besprochenen Bücher (gegen 60) bestätigt die in der ganzen Schrift hervortretende Sorgfalt. A. Richter.

Hellmuth: Die Betriebswirtschaftslehre der Deutschen Reichspost im Grundriß. Lieferung II. Stuttgart 1929, Verlag C. E. Poeschel. 8°. Brosch. RM 7.50. Preis für das Gesamtwerk (Lieferung 1 und 2) brosch. RM 18.50, Lwd. RM 21.—.

Die zweite Lieferung des bereits im Märzheft dieser Zeitschrift ausführlich gewürdigten beachtlichen Werkes behandelt im 3. Teil des Gesamtbuches die Lehre vom Post-, Telegraphen- und Fernsprechverkehr der Reichspost, im 4. Teil das Tarifwesen und die Tarifporti der Deutschen Reichspost.

Auch bei diesen Ausführungen ist besonders erfreulich, daß keineswegs nur die Einzelheiten und Tatsachen aneinandergereiht werden, daß vielmehr die Wesenskerne und Probleme herausgearbeitet sind. Dadurch ist auch die zweite Lieferung wie die erste eine gründliche wissenschaftliche Arbeit.

Dr. Guido Fischer, München.

MITTEILUNG DES VERLAGS

Diesem Hefte liegen folgende Prospekte bei: Von der Firma G. A. Gloeckner, Verlagsbuchhandlung, Leipzig, über die Schriften von Prof. Dr. E. Schmalenbach. Vom C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, über die neunte, völlig veränderte und erweiterte Auflage des klassischen Standardwerks „Obst, Das Bankgeschäft" und über die kaufmännischen und technischen Taschenwörterbücher des C. E. Poeschel Verlags.

Alle Manuskriptsendungen sind an die Schriftleitung: Priv.-Doz. Dr. Schmaltz, Halle (Saale), Hohenzollernstr. 7, unmittelbar einzusenden. Es sei besonders darauf hingewiesen, daß in die Zeitschrift nur Originalartikel aufgenommen werden können. Die Zeitschrift erscheint monatlich im Umfange von 32 Quartseiten. BEZUGSPREIS durch den Buchhandel, die Post oder vom Verlag vierteljährlich Reichsmark 5.—. ANZEIGEN-ANNAHME durch die Annoncenbüros und C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, Calwer Straße 18. Postscheckkonto C. E. Poeschel Verlag Stuttgart Nr. 14700

C. E. POESCHEL VERLAG, STUTTGART
FÜR DIE HERAUSGABE VERANTWORTLICH IN DEUTSCHLAND: DR. ALFRED DRUCKENMÜLLER, STUTTGART; IN ÖSTERREICH UND UNGARN: HOFRAT ANTON SCHMID, PROREKTOR DER HOCHSCHULE FÜR WELTHANDEL, PROFESSOR AN DER KONSULARAKADEMIE UND HONORARDOZENT AN DER TECHNISCHEN HOCHSCHULE IN WIEN. GESCHÄFTSSTELLE FÜR ÖSTERREICH UND UNGARN: GEWERBEBUCHHANDLUNG (OSKAR ANDREAS) WEIDLINGAU BEI WIEN. DRUCK DER J. B. METZLERSCHEN BUCHDRUCKEREI IN STUTTGART, CALWER STRASSE 17

DIE BETRIEBS WIRTSCHAFT

ZEITSCHRIFT FÜR HANDELS WISSENSCHAFT & HANDELSPRAXIS

HERAUSGEBER:
Prof. Dr. H. NICKLISCH, Berlin; Prof. Dr. GEORG OBST, Breslau;
Geh. Justizrat Prof. Dr. EDUARD HEILFRON, Berlin; Prof. Dr. ERNST PAPE, Jena; Prof. Dr. WILLI PRION, Berlin; Hofrat Prof. A. SCHMID, Wien; Prof. Dr. RUD. SEYFFERT, Köln; Prof. Dr. FELIX WERNER, München.
SCHRIFTLEITUNG: Dipl.-Kfm. Dr. K. SCHMALTZ, Priv.-Doz. a. d. Universität Halle/S.

HEFT 2 STUTTGART · FEBRUAR 1930 23. JAHRG.

Die Ordnung der Kosten nach ihrer Abhängigkeit von betrieblichen Zeitgrößen.

Eine Ergänzung und Weiterführung der Lehre von den fixen und proportionalen Kosten.

Von Kurt Rummel, Düsseldorf.

Der Untertitel des folgenden Aufsatzes lautet: „Eine Ergänzung und Weiterführung der Lehre von den fixen und proportionalen Kosten". Damit dürfte rein äußerlich seine Bedeutung für Forschung und Praxis gekennzeichnet sein.

Sachlich ist zu dem Beitrag folgendes zu sagen: Die bedeutende und für das kostenmäßige Denken außerordentlich fruchtbare Einteilung der Kosten in fixe und proportionale hinsichtlich ihrer Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad des Betriebes hat sich für den Aufbau des Kalkulationsschemas nicht durchsetzen können. Darüber hinaus hat die praktische Verwendung dieser Gliederung gezeigt, daß die Aufteilung der Kosten nach diesen Gesichtspunkten (neuerdings mengenproportional und zeitproportional genannt) oft recht gefühlsmäßig vorgenommen werden mußte. Der vorliegende Beitrag zeigt nun zunächst, daß die Einteilung „zeitproportional" und „mengenproportional" zurückgeführt werden kann auf Kosten, die der Kalenderzeit und solche, die der Fertigungszeit proportional verlaufen. Dann aber wird gezeigt, daß diese Einteilung nicht alle Abhängigkeitsverhältnisse deckt, da es noch Kosten gibt, die weder mit der Kalenderzeit noch mit der Fertigungszeit, sondern mit irgendeiner anderen betrieblichen Zeitgröße proportional verlaufen. Damit ist die prinzipielle Proportionalität der Kosten zu betrieblichen Zeitgrößen festgestellt und es ergibt sich eine Vielteilung der Kosten, die sich nach den verschiedenen Zeitproportionalitäten gliedern und sich zu einer allgemeinen Kostengleichung ordnen, aus der sich sowohl die Auftrags- wie die Divisionskalkulation ableiten läßt. Inwieweit der Alternativ-Vorschlag des Verfassers, nicht die Kosten pro Fabrikationseinheit, sondern die Kosten pro Fertigungsstunde zur Grundlage der Vor- und Nachrechnung als Basis zu benutzen, auch für andere Verhältnisse als die der Eisenindustrie möglich ist, an die der Verfasser in erster Linie denkt (dem Aufsatz liegt ein Vortrag im „Ausschuß für Betriebswirtschaft" des Vereins deutscher Eisenhüttenleute zugrunde) und in der das Verfahren teilweise probeweise eingeführt wurde, bedarf allerdings noch weiterer Klärung. Der Verfasser selbst bejaht diese Frage prinzipiell.

Für die meisten Fälle der Praxis dürfte nach Ansicht des Verfassers eine Teilung der Kosten nach solchen, die der Fertigungs-, der Betriebsschichten- und der Kalenderzeit proportional verlaufen, genügen, so daß die bisherige Zweiteilung praktisch auf eine Dreiteilung erweitert würde.

Wir veröffentlichen den Beitrag in zwei Teilen, von denen der erste die prinzipielle

Seite der Frage, der zweite die Dreiteilung der Kosten und ihre praktische Verwertbarkeit behandelt. Die Schwierigkeit gerade dieses Stoffes brachte es mit sich, daß für wesentliche Teile des Aufsatzes die mathematische Darstellungsweise gewählt werden mußte. Die Formulierung dürfte aber doch so sein, daß sie ohne besondere Schwierigkeiten verstanden wird. Andererseits wurden doch mit Rücksicht auf die in Mathematik nicht genügend geschulten Leser einige Kapitel eingefügt, die in gemeinverständlicher Fassung die Zusammenhänge darstellen. Auch die graphische Darstellung ist aus diesem Grunde weitgehend herangezogen worden.

Inhalt:

I. Theoretische Grundlagen.
A. Die Zweiteilung der Kosten, insbesondere die Zusammenhänge zwischen Kosten und Zeiten in diesem Fall.
a) Kosten, Stückzahl (Menge) und (Kalender-) Zeit;
b) Kosten, Beschäftigungsgrad und Stückfolgezeit;
c) Gliederung der Kosten nach Zeiten bei Zweiteilung;
d) Die Kosten der Fertigungsstunde als Rechnungsgrundlage.
B. Die theoretische Vielteilung der Kosten gemäß ihrer Proportionalität zu irgendwelchen veränderlichen betrieblichen Zeiten.
a) Die Zeitproportionalität;
b) Die allgemeine Gleichung (das „Kalkulationsschema") für die Kosten eines Rechnungsabschnittes;
c) Die Kosten der Fertigungsstunde.
II. Praktische Nutzanwendung.
A. Die Dreiteilung der Kosten.
1. Gliederungsgrundlagen.
a) Vorbedingungen;
b) Die Kostengleichung für den Rechnungsabschnitt;
c) Entwicklung der gleichen Kalkulationsgliederung in gemeinfaßlicher Darstellung;
d) Die Kostengleichung für die Fertigungsstunde;
e) Die Vorteile der Dreiteilung der Kosten.
2. Beispiele.
a) Nachkalkulation.
b) Vorkalkulation bei gegebenem Beschäftigungsgrad;
ba) Massen- und Sortenkalkulation;
bb) Einzelkalkulation.
B. Schaubildliche Darstellung der Dreigliederung.
C. Die Anwendung der Dreigliederung auf Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger.
a) Kostenarten;
b) Kostenstellen;
c) Kostenträger.
D. Die Bedeutung der Dreigliederung für Betriebskennziffern und Plankostenrechnung.
E. Anwendung der Aufteilung der Kosten nach Zeiten für die Feststellung besonderer Einflüsse.
Zusammenfassung.

I. Teil. Die Zweiteilung der Kosten in fixe (zeitproportionale) und proportionale (mengenproportionale) und die Bedeutung einer Vielteilung der Kosten auf Grund ihrer Proportionalität zu irgendwelchen veränderlichen betrieblichen Zeiten.

Theoretische Grundlagen.

Einleitung.

Die nachstehenden Ausführungen stellen das Denken in Zeiten in den Vordergrund und schlagen damit eine Brücke zwischen der für die Bestimmung der Leistung ausschlaggebenden Arbeit des Zeitstudieningenieurs und der Tätigkeit des Kostenrechners. Sie sind ganz allgemein gehalten und ergeben die Nutzanwendung beispielsweise für Vor- und Nachrechnung oder für Massen-, Sorten- und Auftragskalkulation nur als Sonderfälle. Bei allen solchen Nutzanwendungen ergeben sich sehr wesentliche Vereinfachungen, und die Darstellung würde viel leichtfaßlicher geworden sein, wenn die „Gliederung der Kosten nach Zeiten" nur an solchen Sonderfällen veranschaulicht worden wäre. Trotzdem ist die allgemein gültige Form gewählt, weil gerade sie viele Zusammenhänge aufdeckt und vielseitige Anwendung der Kostenrechnung für von Fall zu Fall vorzunehmende Sonderuntersuchungen der Kosteneinflüsse gestattet. Das Wesen der Gliederung nach Kosten geht aus dem gemeinfaßlichen Abschnitt II A 1 c und den Beispielen Abschnitt II A 2 b hervor.

A. Die Zweiteilung der Kosten, insbesondere die Zusammenhänge zwischen Kosten und Zeiten in diesem Fall.

Die Zweiteilung der Kosten in mengenproportionale und zeitproportionale (d. h. in bezug auf die Menge „feste") Kosten hat sich trotz der Bedeutung und Fruchtbarkeit dieser Lehre nicht als Grundeinteilung des Kalkulationsschemas (Rechnungsgliederung) der Vor- und Nachrechnung einzubürgern vermocht. Die Trennung der Kosten nach diesen beiden Richtungen muß zum Teil recht gefühlsmäßig vorgenommen werden; einer der wesentlichsten Gründe hierfür liegt in der Mehrdeutigkeit des Ausdrucks „zeitproportional": schlechthin versteht man darunter eine Verhältnisgleichheit der Kosten zu der Kalenderzeit (Gesamtzeit von Anfang bis Ende des betrachteten Zeitabschnitts, z. B. 30 · 24 h im Monat April). Nun sind aber sehr viele Kostenarten nicht der Kalenderzeit, sondern anderen Zeiten verhältnisgleich.

Es bedeute:

z = die Werkstoffmenge in Erzeugungseinheiten (Stück, Tonnen, Meter, Quadratmeter usw.) je Rechnungsabschnitt,

c_z = die Proportionalitätskonstante für die der Werkstoffmenge proportionalen Kosten in Mark je Erzeugungseinheit,

T_k = die Kalenderzeit eines Rechnungsabschnittes in Stunden[1]),

c_k = die Proportionalitätskonstante für die der Kalenderzeit proportionalen Kosten in Mark je Stunde,

A_r = die Kosten für einen Rechnungsabschnitt in Mark,

$A_k = \frac{A_r}{T_k}$ = die Kosten je Kalenderstunde in Mark,

$K = \frac{A_r}{z}$ = die Kosten je Erzeugungseinheit in Mark,

T_f = die Fertigungszeit eines Rechnungsabschnittes in Stunden[1]),

[1]) Die Zeitenbezeichnungen entsprechen der Arbeit: „Die Gliederung der Zeiten bei Zeitstudien", Bericht

$\beta = \frac{T_f}{T_k}$ = Beschäftigungsgrad,

$t_{stf} = \frac{T_f}{z}$ = Stückfolgezeit[2]) in Stunden,

$A_f = \frac{A_r}{T_f}$ = die Kosten je Fertigungsstunde in Mark.

a) Kosten, Stückzahl (Menge) und (Kalender-) Zeit.

Die Gesetzmäßigkeit bei der Zweiteilung der Kosten ist gegeben durch die Scheidung zwischen

1. Kosten, die der Erzeugungsmenge z proportional sind, und
2. Kosten, die der Kalenderzeit T_k proportional sind.

Es sind also die

Gesamtkosten = Mengenkosten + Kalenderzeitkosten.

Alle bei Zweiteilung der Kosten möglichen Kostenauflösungen und graphischen Darstellungen ergeben sich aus dieser Grundgleichung.

Der Zusammenhang aller dieser Formen läßt sich nur in mathematischer Form zeigen. Sie sei daher nachstehend entwickelt.

Nach obigem sind die Kosten für einen Rechnungsabschnitt [der Aufwand[3])]

$$A_r = c_z \cdot z + c_k T_k = \underset{\text{kosten}}{\text{Mengen-}} + \underset{\text{Zeitkosten}}{\text{(Kalender-)}} \qquad (1)$$

Rechnungsabschnitt kann z. B. ein Monat sein. Man kann aber auch die Kalenderzeit, die auf eine Sorte oder einen Auftrag entfällt, als Rechnungsabschnitt betrachten, sie besteht dann gemäß Abb. 1 aus der

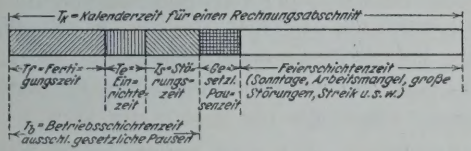


Abb. 1

Fertigungszeit für die Sorte oder den Auftrag + Einrichtezeit + Anteil an den Störungen + Anteil an den gesetzlichen Pausen + Anteil an den Feierschichten.

A_r ist also von 2 Veränderlichen abhängig, von z und T_k; c_z und c_k sind Konstanten. Zeichnerisch läßt sich Gl. 1 darstellen als Abhängigkeit der Größe A_r von z nach Abb. 2, als Abhängigkeit der Größe A_r von T_k nach Abb. 3.

Die zeichnerische Wiedergabe ist hier und im folgenden ausführlich behandelt, da sie auch dem Kaufmann, der mit mathematischen Formeln ungern zu tun hat, praktisch vertraut ist. Abb. 2—15 sind nichts anderes als die bekannten Strahlenbündel- und Hyperbelscharen-Darstellungen der Kostenzusammenhänge, die hier so breit wiedergegeben werden, um die Fülle der Mög-

Abb. 2 bis 15: Systematik der verschiedenen zeichnerischen Darstellungsmöglichkeiten bei Zweiteilung der Kosten.
Abb. 2, 6 und 11 sind die bekanntesten Formen.

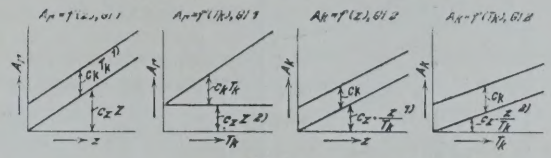


Abb. 2—5

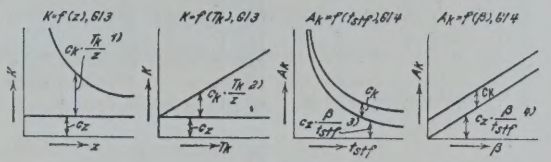


Abb. 6—9

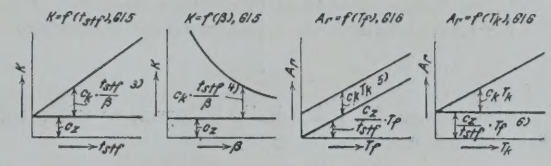


Abb. 10—13

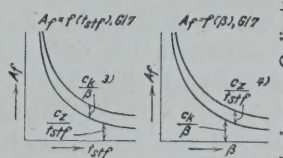


Abb. 14—15

Ordinaten:
- A_r = Kosten eines Rechnungsabschnittes
- A_k = Kosten einer Kalenderstunde
- A_f = „ „ Fertigungsstunde
- K = „ „ Erzeugungseinheit (Stück)

Abszissen:
- z = Stückzahl
- T_k = Kalenderstunden (laufende Zeit)
- T_f = Fertigungsstunden
- β = Beschäftigungsgrad = $\frac{T_f}{T_k}$
- t_{stf} = Stückfolgezeit

Konstanten:
- c_z = Proportionalitätskonstante für Mengenkosten
- c_k = Proportionalitätskonstante für (Kalender-)Zeitkosten

[1]) Veränderlich je nach Höhe des zu einer gegebenen Stückzahl z gehörigen Kalenderzeitanteils T_k.
[2]) Veränderlich je nach Höhe der innerhalb einer gegebenen Kalenderzeit T_k gefertigten Stückzahl z.
[3]) Veränderlich je nach der Höhe des bei einer gegebenen Stückfolgezeit t_{stf} herrschenden Beschäftigungsgrades β.
[4]) Veränderlich je nach der Höhe der bei einem gegebenen Beschäftigungsgrad β herrschenden Stückfolgezeit t_{stf}.
[5]) Veränderlich je nach dem zu einer gegebenen Fertigungszeit T_f des Auftrags gehörigen Kalenderzeitanteils T_k.
[6]) Veränderlich je nach der zu einer gegebenen Kalenderzeit T_k gehörigen Fertigungszeit T_f.

lichkeiten aufzuzeigen, deren Umfang dem Durchschnittskostenmann nicht bekannt zu sein pflegt. Entsprechend der in diesem Abschnitt behandelten Zweiteilung der Kosten ergeben sich für jede Gleichung dieses Abschnittes je 2 zeichnerische Darstellungsformen. (Es sind eben bei der Zweiteilung stets 2 „unabhängige Veränderliche“ vorhanden, deren eine jeweils auf der Abszisse dargestellt werden kann, während die andere als „Parameter“ auftritt.)

Aus Gleichung 1 lassen sich ohne weiteres zwei weitere wichtige Gleichungen ableiten. Gleichung 1[4]) enthält auf der rechten Seite Menge und Zeit. Dividiert man durch die Zeit, so erhält man die Kosten je Kalenderstunde, also je laufende Stunde Uhrzeit während des betrachteten Rechnungsabschnittes. Dieser Begriff wird im Rechnungswesen bisher kaum angewendet, obwohl er, wie Abschnitt II B und Abb. 17 zeigen wird, besondere Vorteile bietet.

Die Kosten je Kalenderstunde ergeben sich demnach durch Division der Gl. 1 durch T_k zu

$$A_k = \frac{A_r}{T_k} = c_z \frac{z}{T_k} + c_k \,. \qquad (2)$$

Zeichnerische Darstellung siehe Abb. 4 und 5.

Nr. 32 des Ausschusses für Betriebswirtschaft des Vereins deutscher Eisenhüttenleute, Arch. Eisenhüttenwesen 2 (1929) S. 773. Eine kurze Übersicht dieser Zeitbegriffe gibt Abb. 1.

[2]) Stückfolgezeit ist die Zeit, in der ein Stück dem anderen folgt (gerechnet z. B. vom Beginn des ersten Stückes bis zum Beginn des zweiten).

[3]) Vgl. Geldmacher, Grundbegriffe und schematischer Grundriß des betrieblichen Rechnungswesens. Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 23, Heft 1, S. 6.

[4]) Von hier ab wird Gleichung in der Abkürzung Gl. wiedergegeben.

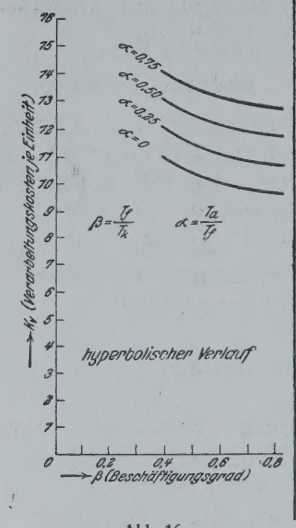


Abb. 16

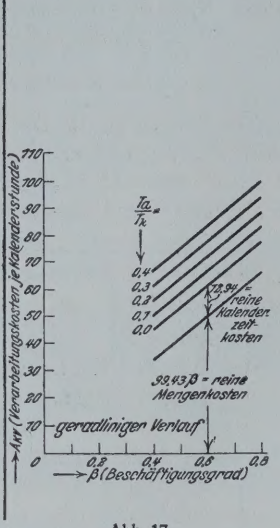


Abb. 17

Dividiert man Gl. 1 durch die Menge z, so erhält man die Kosten je Stück (Erzeugungseinheit)

$$K = \frac{A_r}{z} = c_z + c_k \frac{T_k}{z} \quad , \qquad (3)$$

dargestellt in Abb. 6 und 7.

Abb. 2 und Abb. 6 sind die am meisten üblichen Darstellungsformen. Bemerkenswert ist, daß bei diesen Formen für den Monatsvergleich bereits infolge der Veränderlichkeit von T_k eine Sortierung der Kosten nach T_k (z. B. im Februar 672 Stunden, im März 744 Stunden) nötig ist.

b) Kosten, Beschäftigungsgrad und Stückfolgezeit.

Die Gleichungen 1—3 mögen nachstehend in neuer Weise umgeformt werden:

Es sei:

$$\frac{T_f}{T_k} = \frac{\text{Fertigungsstunden eines Rechnungsabschnittes}}{\text{Kalenderstunden eines Rechnungsabschnittes}} = \beta$$
$$= \text{Beschäftigungsgrad}^5)$$

und

$$\frac{T_f}{z} = \frac{\text{Fertigungsstunden eines Rechnungsabschnittes}}{\text{Erzeugungseinheiten eines Rechnungsabschnittes}}$$
$$= t_{stf} = \text{Zeitaufwand für eine Erzeugungseinheit.}$$

Wird die Erzeugung in Stücken gemessen, so ist t_{stf} = Zeit, in der ein Stück dem anderen folgt = Stückfolgezeit. (Bei Einzelfertigung ist, mit $z = 1$, die Stückfolgezeit gleich der Stückfertigungszeit; Stückfolge- und Stückfertigungszeit sind wichtige Größen des Zeitstudienwesens.)

Dann wird

$$\frac{z}{T_k} = \frac{z}{T_f} \cdot \frac{T_f}{T_k} = \frac{\beta}{t_{stf}} \quad ,$$

das bedeutet: Die bei der Zweiteilung der Kosten einander stets zugeordneten Begriffe z und T_k lassen sich durch die einander wiederum zugeordneten Begriffe β und t_{stf} ersetzen.

Demnach läßt sich Gl. 2 auch schreiben:

$$A_k = c_z \cdot \frac{\beta}{t_{stf}} + c_k \qquad (4)$$

(s. Abb. 8 und 9, es erscheinen jetzt auf den Abszissen t_{stf} und β),

und Gl. 3:

$$K = c_z + c_k \cdot \frac{\beta}{t_{stf}} \quad \text{(Abb. 10 u. 11).} \qquad (5)$$

Abb. 11 ist wiederum eine sehr bekannte Darstellungsform (Abhängigkeit der Stückkosten vom Beschäftigungsgrad). Auf Grund der Ableitung der Gl. 5 tritt jedoch hier die Abhängigkeit von t_{stf} hervor. Es ist eine Sortierung der Kosten nach t_{stf} nötig, da β stets mit t_{stf} gekuppelt ist. Eine Darstellung der Abhängigkeit der Kosten nur vom Beschäftigungsgrad wird also keine vergleichbaren Werte liefern, wenn die einzelnen Punkte des graphischen Feldes verschiedene Arbeitsintensität (t_{stf}) aufweisen oder gar verschiedene Sorten mit verschiedenem t_{stf} *umfassen.*

c) Gliederung der Kosten nach Zeiten bei Zweiteilung.

Mit $z = \frac{T_f}{t_{stf}}$ wird aus Gl. 1:

$$A_r = \frac{c_z}{t_{stf}} \cdot T_f + c_k \cdot T_k \quad \text{(Abb. 12 u. 13).} \qquad (6)$$

Die Gl. 6 besagt: Die Zweiteilung der Kosten eines Rechnungsabschnittes in „proportionale" und „feste" bedeutet für jede Serien-, Sorten- und Massenfertigung nichts anderes als die Auflösung der Kosten eines Rechnungsabschnittes in einen Teil, der der Fertigungszeit proportional ist, und einen Teil, der der Kalenderzeit proportional ist; mit dieser Fassung ist der Vorteil erreicht, daß alle Kosten als zeitproportional betrachtet, d. h. nach Zeiten geordnet werden können.

Die Gleichungen 4—6 haben folgende Vorteile:

Erstens erscheint in ihnen der „Beschäftigungsgrad" in der Form $\beta = \frac{T_f}{T_k}$, der als das Verhältnis der Fertigungsstunden eines Rechnungsabschnittes zu den Kalenderstunden des Rechnungsabschnittes eindeutig gekennzeichnet ist.

---

[5]) Der Beschäftigungsgrad ist hier in der Form $\frac{T_f}{T_k}$ dargestellt, wie dies vielfach üblich ist; man könnte ihn auch als $\frac{T_b}{T_k} = \frac{\text{Betriebsschichtenstunden}}{\text{Kalenderstunden}}$ einführen und das hätte sogar den Vorteil, daß letzterer Ausdruck das Verhältnis ist der Zeit, die der Betrieb zur Erledigung seiner Aufträge notwendig hat, zu der Zeit, die maximal zur Verfügung gestellt werden könnte.

Zweifellos gehört nämlich zur Erledigung der Aufträge auch die Stillstandszeit, in der die Anlage zur Fertigung vorbereitet wird, d. h. die Einrichtezeit T_e, und ferner treten in jeder Anlage Störungszeiten T_s auf, die zeitweise die Fertigung unmöglich machen, auch wenn die Absicht der Fertigung besteht; die „Zeit, die der Betrieb zur Erledigung der Aufträge eines Rechnungsabschnittes benötigt", und die ihm unbedingt zur Verfügung gestellt werden muß, ist also $T_f + T_e + T_s = T_b$.

Es würden nun aber, wenn man $\frac{T_b}{T_k}$ in die Formel 1 bis 3 einführen wollte, in den Formeln 4, 5, 6 und 7 noch das Verhältnis $\frac{T_f}{T_b}$ auftreten und die Einfachheit dieser Formeln stören.

Die doppelte Möglichkeit, den Beschäftigungsgrad als $\frac{T_f}{T_k}$ oder $\frac{T_b}{T_k}$ zu definieren, muß man sich stets vor Augen halten.

Zweitens tritt die „Stückfolgezeit" t_{stf} auf, ein wichtiger Begriff aus der Terminologie der Zeitstudien. Die Stückfolgezeit ist ferner ein Maß des Anstrengungsgrades (der Intensität) der Belegschaft, denn Stückfolgezeit und Anstrengungsgrad sind einander umgekehrt proportional. Durch Einführung von t_{stf} kommt also ein wichtiger Kosteneinfluß zur Geltung.

d) Die Kosten der Fertigungsstunde als Rechnungsgrundlage.

Dividiert man A_r durch die Zahl der Fertigungsstunden T_f des Rechnungsabschnittes, so erhält man den Gesamtaufwand je Fertigungsstunde.

$$A_f = \frac{c_z}{t_{stf}} + \frac{c_k}{\beta} \quad \text{(Abb. 14 u. 15).} \qquad (7)$$

Der Begriff A_f wird im Rechnungswesen vielleicht zu wenig benutzt. Bezieht man die Kalkulation eines Auftrags, einer Serie, einer Sorte, auf die Kosten einer Fertigungsstunde, so wird dadurch der wachsenden Bedeutung des Zeitbegriffs in der Kalkulation (Zeitakkord statt Geldakkord, Zeitstudien zur Bestimmung der Leistung je Fertigungsstunde) Rechnung getragen und ferner werden die Gemeinkosten zeitproportional (zum Teil proportional zu T_f, zum anderen zu T_k).

Es erscheinen dann dementsprechend in der Vorrechnung auch nicht Löhne je Stück, sondern je Fertigungsstunde und auch nicht Unkosten in v. H. des Lohnes, sondern je Fertigungsstunde, was mannigfache Vorteile, sowohl in der Massen-, als auch in der Einzelkalkulation bietet. Das Rechnen mit „Unkosten-(Lohn-) Zuschlägen" von 100% oder mehr (in Großschmieden bis 600) v. H. kann nur als ein Unfug bezeichnet werden, da jede Abweichung im Tarif oder der Anstrengung (Intensität) und jede falsche Schätzung der Löhne bei der Vorrechnung die gesamte Rechnung fälscht.

Aus diesen Gründen ist nachstehend zunächst mit dem Gesamtaufwand je Fertigungsstunde, statt, wie üblich, mit den Gesamtkosten je Stück gerechnet. (Der Zusammenhang ist:

Gesamtkosten je Stück = Gesamtaufwand je Fertigungsstunde × Fertigungsstunden je Stück.)

(Es sei jedoch darauf hingewiesen, daß diese Rechnungsart mehr oder weniger Geschmacksache ist und die Art der Rechnung an den Zielen dieser Arbeit — Gliederung der Gesamtkosten vorzugsweise nach Zeiten — nichts ändert. Ebenso ändert sich lediglich die Form des Rechnungsgangs, nicht aber das Wesen und die Schlußfolgerungen der „Gliederung nach Zeiten", wenn man als Beschäftigungsgrad nicht $\frac{T_f}{T_k} = \beta$, sondern $\frac{T_b}{T_k}$, vgl. Fußnote 5, einführt.)

B. Die theoretische Vielteilung der Kosten gemäß ihrer Proportionalität zu irgendwelchen veränderlichen betrieblichen Zeiten.

a) Die Zeitproportionalität.

Gl. 6 enthält die Zweiteilung der Kosten, deren Auflösung zu einem Kostenteil führt, der der Fertigungszeit, und zu einem zweiten Teil, der der Kalenderzeit verhältnismäßig (proportional) ist.

1. Der Fertigungszeit sind für irgendein gleichbleibendes Erzeugnis bei gegebener Stückfolgezeit[6]) proportional:

die Löhne,
der Werkstoffverbrauch (Einsatz),
der Kraftverbrauch[7]),
der Hilfsstoffverbrauch für Kühlwasser, Schmierung und sonstiges Magazinmaterial,
Werkstättenrechnungen und Reserveteile

(besondere, das proportionale Maß übersteigende Instandsetzungen während eines Rechnungsmonats sollten grundsätzlich über Tilgungskonten laufen und als Rate [d. h. als proportionaler Anteil] je Fertigungsstunde erscheinen).

2. Der Kalenderzeit proportional können für einen Rechnungsabschnitt, z. B. einen Monat, gesetzt werden:

Zinsen,
Abschreibung,
Steuern,
Betriebsgehälter,
Verwaltung.

3. Zwischen den beiden Polen a und b steht nun aber eine ganze Reihe von Kosten, die keiner dieser beiden Gruppen angehören, die aber ihrerseits meist wieder irgendeiner Zeit proportional sind.

Für die Unterbringung von Kosten, die sich der Zeitproportionalität nicht fügen wollen, wird später eine besondere Möglichkeit vorgesehen.

Beispiele für zeitproportionale Kosten der Klasse 3.

α) Die Ofenkosten (Brennstoff, ff. Stoffe, Löhne) in Feuerbetrieben sind mit ziemlicher Annäherung den „Ofenstunden" T_o proportional; Ofenstunden sind aber nur in den seltensten Fällen (z. B. bei Hochöfen) gleich den Fertigungsstunden.

(Will man in wichtigen Fällen den innerhalb der praktisch vorkommenden Grenzen von T_f verhältnismäßig geringen zusätzlichen Verbrauch während der Fertigungszeit berücksichtigen, so kann man schreiben:

$$A_r = c_o \cdot T_o + c'_o \cdot T_f .$$

---

[6]) Die Proportionalität zur Fertigungszeit ist nur bei gegebener Stückfolgezeit, d. h. bei gegebenem Anstrengungsgrad der Belegschaft vorhanden. Bei richtig, z. B. nach Zeitstudien, bestimmten Akkorden ist indessen die Stückfolgezeit nur ganz geringen Schwankungen ausgesetzt.

[7]) Wenn die Kraftkosten vom Beschäftigungsgrad abhängig sind (z. B. einem Staffeltarif entsprechen), so kann dies berücksichtigt werden. Z. B. Kraftkosten je Rechnungsabschnitt $= \left(c_1 + \frac{c_2}{\beta}\right) T_f = c_1 T_f + c_2 T_k$; die Tarife der Überlandwerke entsprechen ziemlich allgemein dieser Gleichung.

Noch genauer, aber für die meisten Fälle überflüssig genau, würde die Gleichung sein:

$$A_r = c_o T_o + c'_o T_f + c''_o T_a + c'''_o T_d ,$$

wobei T_a die Anheizstunden und
T_d die Dümmelstunden sind.

Diese Gleichung hat z. B. auch Bedeutung für Kesselbetriebe, wobei in das zweite Glied der Gleichung für den Brennstoffverbrauch noch die Kesselanstrengung und der Kesselwirkungsgrad eingehen.)

β) Die Einrichtekosten (Kosten für Herrichtung der Anlagen zur Fertigung) sind der „Einrichtezeit" T_e proportional; im wesentlichen genügt hierbei die Berücksichtigung der Einrichtelöhne, da die übrigen Kosten an anderer Stelle erfaßt werden können. Die Einrichtezeit ist wichtig, in ihr drückt sich der Einfluß der ungünstigen „kleinen Kommissionen" aus, der zur Zeiten schlechter Konjunktur besonders stark auftritt.

γ) Die Störungskosten sind der Störungszeit T_s proportional. Hier genügt es, die Kosten zu erfassen, die während der Störungen als Löhne der Fertigungsbelegschaft während der Betriebsschichtenzeit[8]) entstehen.

δ) Gewisse Kosten sind der Betriebsschichtenzeit T_b proportional. Es ist zweifellos ein grundlegender Unterschied für die Kosten, ob ein Betrieb „Betriebsschichten" oder „Feierschichten" hat; eine ganze Reihe von Kosten entsteht nur während der Betriebsschichten; viele dieser Kosten werden allerdings an anderer Stelle erfaßt werden können; von Ausnahmefällen abgesehen, wird es daher genügen, hier die Löhne der Hilfsarbeiter anzusetzen.

[ε) Um ein weiteres Beispiel anzuführen: Der Walzenverschleiß im Walzwerk, der einen namhaften Kostenbetrag darstellt, ist bei gleichbleibendem Walzprofil und Walzgut (Härte) der „Stichzeit" proportional.

ζ) In anderen Betrieben werden noch andere Zeiten auftreten, z. B. können „Kranbetriebsstunden" von Wichtigkeit werden usw. Genau genommen sind Beleuchtungskosten der Zahl der Dunkelheitsstunden proportional, doch wird man angesichts der Kleinheit der Beträge hier nicht bis in solche Einzelheiten der Zeitproportionalität gehen; es sollte hier auch nur gezeigt werden, daß fast alle Kosten irgendeiner Zeit verhältnisgleich sind.]

Wie weit man bei der Aufteilung geht, hängt lediglich davon ab, ob die Kosten der betreffenden Kostenart hoch genug sind, um den Zeitaufwand für die Feingliederung zu rechtfertigen. Es wird nur wenige Betriebe geben, bei denen man mit einer Gliederung lediglich nach T_f und T_k auskommt; viele Betriebe zeigen eine ausgesprochene zusätzliche Abhängigkeit von T_b, andere von T_e usw., wieder andere sind gleichzeitig von mehreren dieser Zeiten erheblich abhängig.

4. Außerdem gibt es noch Sonderkosten je Erzeugungseinheit K' (Sonderkosten je Rechnungsabschnitt A'_r) des einzelnen Auftrags, wie: von auswärts bezogene Teile, Gesenkkosten u. dgl.; auch können hier einzelne Kostenarten aufgenommen werden, die als Einzelkosten verbucht werden, ohne nach einem Zeitschlüssel umgelegt zu werden. (Bei der Einzelfertigung steht nichts im Wege, hier sogar den Fertigungswerkstoff zu erfassen, obwohl darauf hingewiesen sei, daß Gl. 6 durchaus exakt ist. Dem im zeitlichen Denken Ungewohnten fällt es indessen erfahrungsgemäß schwer, sich den Einsatz gemäß Gl. 6 auch als zeitproportional vorzustellen, obwohl er dies bei Einführung von t_{stf} tatsächlich und unter allen Umständen ist.) Ferner können hier sonstige Kosten erfaßt werden, die ausnahmsweise nicht zeitproportional sind bzw. deren Gliederung nach Zeiten Schwierigkeiten macht.

[8]) Betriebsschichtenzeit ist in diesem Sinne die Stundenzahl, die die Fertigungsbelegschaft auf Schicht ist (gleichgültig, ob in dieser Zeit gefertigt, eingerichtet oder infolge einer Betriebsstörung vorübergehend nicht gearbeitet wird), aber abzüglich der gesetzlichen Pausen, falls in diesen der Betrieb des Arbeitsplatzes ruht.

b) Die allgemeine Gleichung (das „Kalkulationsschema") für die Kosten eines Rechnungsabschnittes.

Die Ausführungen des vorigen Abschnitts mögen nunmehr in die Form einer mathematischen Gleichung gebracht werden, und zwar möge diese Gleichung zunächst ganz allgemein abgeleitet werden, so daß sie alle nur denkbaren Kalkulationsformen umschließt; sie gewinnt dadurch freilich auch ein sehr vielteiliges Aussehen; bei der praktischen Nutzanwendung, d. h. beim Übergang von der allgemeinen Form auf den einzelnen Fall vereinfacht sie sich, wie Abschnitt II A 1 c zeigt, ganz erheblich.

Es bedeute in Erweiterung der in Abschnitt I A gegebenen Bezeichnungen:

c_f die Proportionalitätskonstante für diejenigen Kosten, die der Fertigungszeit unmittelbar (d. h. ohne zusätzliche Abhängigkeit von t_{stf}) proportional sind in Mark pro Stunde,
c'_f das gleiche wie c_f, jedoch ausschließlich der Betriebslöhne,
c_e die Proportionalitätskonstante für die Einrichtezeit in Mark je Stunde,
T_e die Einrichtezeit in Stunden (Abb. 1),
c_s die Proportionalitätskonstante für die Störungszeit in Mark je Stunde,
T_s die Störungszeit in Stunden (Abb. 1),
c_b die Proportionalitätskonstante für die Betriebsschichtenzeit in Mark je Stunde,
c'_b das gleiche wie c_b, jedoch ausschließlich Betriebslöhne,
T_b die Betriebsschichtenzeit in Stunden (Abb. 1),
A'_r die Sonderkosten (vgl. Abschn. I B a 4) je Rechnungsabschnitt in Mark,
c_w die Werkstoffkosten je erzeugte Einheit in Mark,
l_z die Akkordlöhne je erzeugte Einheit in Mark,
l_f die Zeitlöhne je Stunde in Mark,
l_b die Hilfslöhne je Stunde in Mark,
l_e die Einrichtelöhne je Stunde in Mark,
l_s die Störungslöhne je Stunde in Mark,

$\varepsilon = \frac{T_e}{T_f}$ der Einflußgrad der Einrichtezeiten (Einflußgrad der Größe der Einzelaufträge),

$\sigma = \frac{T_s}{T_f}$ der Einflußgrad der Störungen (Störungsgrad),

$\zeta = \frac{T_x}{T_f}$ allgemein: der Einflußgrad irgendwelcher besonderer zeitproportionaler Kosten, z. B. der Kosten, die den Ofenstunden proportional sind, oder der Hilfslöhne, die der Betriebsschichtenzeit proportional sind usw., wobei für jede besondere „Zeitproportionalität" ein besonderer Einflußgrad auftritt.

Die Zeitengliederung nach Gl. 6 läßt sich auf Grund der „Vielteilung der Kosten" zu einem allgemeinen Kalkulationsschema erweitern. In

Gl. 6 treten bereits die Fertigungszeit T_f und die Kalenderzeit T_k als Zeiten auf.

Bezüglich des ersten, die zu T_f proportionalen Kosten enthaltenen Faktors der Gl. 6 ist nunmehr noch eine Ergänzung notwendig. Die reinen Mengenkosten waren (in Abschnitt I A c) in zu der Fertigungszeit proportionale Kosten umgewandelt worden, indem als neuer Proportionalitätsfaktor $\frac{c_z}{t_{stf}}$ für die zu T_f proportionalen Kosten auftrat; die in c_z enthaltenen Kosten sind demnach zu T_f nur in der Form $\frac{c_z}{t_{stf}}$, d. h. unter Einschaltung von t_{stf}, also mittelbar proportional. Es gibt jedoch auch Kosten, und zwar Verarbeitungskosten, die ohne von der Menge und damit von t_{stf} abhängig zu sein, d. h. unmittelbar, der Fertigungszeit T_f proportional sind (z. B. Kühlwasser, Schmierung, Hilfsmaterialien, Zeitlöhne, Leerlaufskraftverbrauch, Beleuchtung und vieles andere). Diese, unmittelbar zu T_f proportionalen Kosten mögen durch das Glied $c_f T_f$ ausgedrückt sein. Die gesamten zu T_f proportionalen Kosten setzen sich aus den mittelbar (über t_{stf}) und unmittelbar proportionalen Kosten zusammen und das entsprechende Glied der Kalkulationsgleichung lautet:

$$\left(\frac{c_z}{t_{stf}} + c_f\right) T_f \,.$$

Die allgemeine Kalkulationsgleichung der Zeitengliederung lautet dann:

Kosten eines Rechnungsabschnittes = { Kosten, die der Fertigungszeit; + Kosten, die der Einrichtezeit; + Kosten, die der Störungszeit; + Kosten, die der Betriebsschichtenzeit; + Kosten, die der Kalenderzeit; + Kosten, die den sonstigen Zeiten; + Sonderkosten; } proportional sind

oder:

$$A_r = \left(\frac{c_z}{t_{stf}} + c_f\right) . T_f + c_e T_e + c_s T_s + c_b T_b \\ (+ c_x T_x + c_y T_y) + \ldots + c_k T_k + A'_r \qquad (8)$$

Gl. 6 ist nur ein Auszug aus dieser allgemeinen Gleichung.

Will man noch die in den c-Koeffizienten enthaltenen Löhne heraussondern, so ergibt sich:

1. daß in c_k im allgemeinen keine Löhne enthalten sind, während
2. c_e und c_s (vgl. Abschn. II C a) nur Löhne enthalten, also $c_e = l_e$ und $c_s = l_s$ ist;
3. setzt sich c_z zusammen aus den reinen Werkstoffkosten c_w je erzeugte Einheit und den reinen Stücklöhnen der Fertigung je erzeugte Einheit
$$c_z = c_w + l_z \,,$$
wobei hier unter l_z lediglich die Akkordlöhne (pro Einheit der Fertigung) verstanden sind;
4. setzt sich c_f zusammen aus den reinen Zeitlöhnen der Fertigung l_f je Stunde und den sonstigen der Fertigungszeit proportionalen Kosten c'_f je Stunde
$$c_f = l_f + c'_f \,,$$
wobei hier unter l_f lediglich die Zeitlöhne je Fertigungsstunde verstanden sind;
5. ebenso ist
$$c_b = l_b + c'_b$$
mit l_b = Hilfslöhne je Stunde.

Gl. 8 gilt für sämtliche Formen der Abrechnung.

Tatsächlich sind in der Kostengliederung der Gl. 8 die üblichen Gliederungen sowohl der Massenabrechnung wie der Einzelabrechnung enthalten[9]).

Der wesentliche Grundgedanke dieser Arbeit besteht lediglich darin, daß die einzelnen Glieder der üblichen Rechnungsgliederung (Gl. 8 a und 8 b) nach ihrer Proportionalität zu den verschiedenen Zeiten $T_f, T_e, T_s, T_b \ldots, T_k$ aufgelöst und geordnet werden. Dadurch wird es möglich, die Kostengliederung vielseitiger auszuwerten als bisher, Sondereinflüsse zu erkennen und die Streuungen der graphischen Darstellung, die sich praktisch bei Auftragen der Werte lediglich nach der Zweiteilung der Kosten meist in den Abb. 2—15 ergeben, zu erklären und damit auf ein erträgliches Maß zu vermindern.

c) Die Kosten der Fertigungsstunde.

Aus Gl. 8 ergeben sich durch Division durch T_f die wichtigen Kosten einer Fertigungsstunde, die, wie in Abschnitt I A d ausgeführt ist, zur Grundlage der Vor- und Nachrechnung gemacht werden können (Kalkulation auf Zeitgrundlage). Man erhält so

[9]) 1. Massenfertigung. Gl. 8 schreibt sich dann für Stücklohn:

$$A_r = \underbrace{c_w \frac{T_f}{t_{stf}}}_{\text{Einsatz}} + \underbrace{\frac{l_z}{t_{stf}} . T_f + l_e T_e + l_s T_s}_{\text{Hauptlöhne}} + \underbrace{l_b T_b}_{\text{Hilfslöhne}} + \underbrace{c'_f T_f + c'_b T_b + \ldots c_k T_k + A'_r}_{\text{Kostenarten der Verarbeitungskosten}} \qquad (8\,a)$$

der üblichen Kostengliederung der Massenabrechnung.

2. Einzelfertigung. Der Rechnungsabschnitt ist die auf die Herstellung einer Erzeugungseinheit entfallende Kalenderzeit. Damit wird $A_r = K$; $T_f = t_{stf}$ und meist sind die Einrichtelöhne in den Stücklöhnen einbezogen. Dann schreibt sich die Gl. 8 für Stücklohn

$$K = \underbrace{c_w}_{\text{Fertigungswerkstoff}} + \underbrace{\frac{l_z}{t_{stf}} (T_f + T_e)}_{\text{Fertigungslöhne}} + \underbrace{l_s T_s + l_b T_b + \ldots c_k T_k}_{= \frac{x}{100} l_f (T_f + T_e)} + \underbrace{K'}_{\text{Sonderkosten}} \qquad (8\,b)$$

Unkostenzuschlag X %

der üblichen Kostengliederung der Einzelabrechnung.

Aus der allgemeinen Form der Gl. 8 läßt sich demnach sowohl die übliche Massenabrechnung wie die übliche Einzelabrechnung ableiten, freilich nur mit gewissen Vernachlässigungen und Zusammenfassungen, die darin begründet sind, daß die üblichen Kalkulationsformen an gewisse Voraussetzungen gebunden sind. Die allgemeine Form (Gl. 8, 9, 8a, 8b) ist demnach eine Grundform der Kostengliederung, die genauer ist als die praktisch in Anwendung befindlichen Gliederungen.

$$A_f = \frac{A_r}{Tf} = \frac{c_z}{t_{stf}} + c_f + c_e \frac{T_e}{T_f} + c_s \frac{T_s}{T_f} + \ldots \left(c_x \frac{T_x}{T_f} + \right) c_k \frac{T_k}{T_f}$$

$$A_f = \frac{c_z}{t_{stf}} + c_f + c_e \varepsilon + c_s \sigma + \ldots c_x \zeta + \frac{c_k}{\beta} + A'_f \qquad (9)$$

Gl. 7 ist nur ein Auszug aus dieser allgemeinen Gleichung.

Will man unmittelbar auf die Kosten je Stück übergehen, so sind diese $= K = \frac{A_r}{z}$ und leicht aus Gl. 8 zu entwickeln, wobei $\frac{T_f}{z \cdot t_{stf}} = 1$ wird. Für Einzelfertig ungist $z = 1$ und somit $K = A_r$, (mit $T_f = t_{stf}$).

(Fortsetzung folgt.

Grundsätzliche Bemerkungen zum Problem der Bankbilanzierung (2).

Von Hermann Richter, Berlin.

Wir bringen hier den zweiten Teil des Beitrages, der sich mit der Bewertung von Effekten für die verschiedensten Zwecke, mit der Bewertung der Devisen und mit der Frage der rechnerischen Verteilung von Aufwand und Ertrag auf einzelne Perioden befaßt.

IV.

a) *Die Bewertung der Effekten unter dem Gesichtspunkt einer richtigen Vermögensdarstellung.*

Eine Position, die im Rahmen dieser Ausführungen ein besonders interessantes Untersuchungsfeld bietet sind die Effekten.

Untersucht man die bilanzmäßige Behandlung der Effektenbestände dabei zunächst unter dem Gesichtspunkt einer richtigen Vermögensdarstellung, so ist ohne weiteres ersichtlich, daß sie im allgemeinen zum jeweiligen Tageswerte bilanziert, etwaige seit dem Erwerb bzw. der letzten Bilanzierung eingetretene Kursveränderungen also über Gewinn- und Verlustkonto verrechnet werden müssen. Dieser Tageswert ist allerdings mit dem Kurswert nicht unter allen Umständen identisch; er kann vielmehr ebensogut über wie unter ihm liegen.

Zum Verständnis dieser Feststellung muß man sich daran erinnern, daß die jeweiligen Börsenkurse stets nur das Ergebnis einer bestimmten Relation von Angebot und Nachfrage an einem bestimmten Zeitpunkt sind. Ändert sich einer dieser Komponenten, ohne daß auf der andern Seite ein entsprechender Ausgleich vorhanden ist, so werden die Kurse steigen bzw. fallen. In unserm Falle bedeutet das, daß bei der Feststellung des Tageswertes von Effekten der jeweilige Börsenkurs nur dann zur Grundlage der Bewertung gemacht werden darf, wenn anzunehmen ist, daß der Markt die betreffenden Posten gegebenenfalls sofort als sukzessive aufnehmen könnte, ohne daß durch das Angebot eine Senkung des Kursniveaus eintreten würde. Diese Voraussetzung kann jedoch nur dann als gegeben angenommen werden, wenn es sich um keine allzu großen Pakete der gleichen Gattung handelt bzw. wenn der Markt für die fraglichen Papiere nicht unverhältnismäßig eng ist. (Evtl. ist auch zu berücksichtigen, ob der Kurs von einer Stelle aus reguliert wird, die für den Fall eines Verkaufs das Angebot voraussichtlich annehmen würde.)

Handelt es sich demgegenüber um Papiere, die zwar an einer Börse notiert, jedoch nur selten und in geringen Beträgen gehandelt werden, so müssen bei der Bewertung Zu- und Abschläge gemacht werden, je nachdem die Verkaufschance eingeschätzt wird. Das gleiche gilt für geschlossene Pakete einer Gattung, die zu groß sind, als daß sie unbemerkt in den Markt gebracht werden könnten. Müssen allerdings im Falle schwer verwertbarer Papiere Abschläge durchaus als die Regel betrachtet werden, so können geschlossene Pakete gegenüber dem Börsenkurs unter Umständen auch einen erheblichen Mehrwert haben, z. B. wenn es sich um Mehrheitspakete oder qualifizierte Minderheitspakete handelt.

Bei Papieren schließlich, die an einer Börse überhaupt nicht gehandelt werden, läßt sich der Tageswert im allgemeinen nur schwer feststellen. Man wird hier bei der Bewertung oft nur so vorgehen können, daß man untersucht, wie Papiere der gleichen Branche und mit gleicher Rente, die an einer Börse eingeführt sind, etwa gehandelt werden. Von diesem Kurs wäre dann auszugehen, jedoch wäre mit Rücksicht auf die geringere Verkehrsfähigkeit ein gewisser Abschlag zu machen. Manchmal wird man bei der Bewertung aber auch darüber hinaus noch die besondere finanzielle und wirtschaftliche Situation des betreffenden Unternehmens in Betracht ziehen müssen, um zu einer richtigen Bewertung zu kommen.

Eine Abweichung vom Tageswert ist schließlich vom Standpunkt einer richtigen Vermögensdarstellung bei der Bewertung von Effekten dann möglich, wenn sie für das Unternehmen selbst einen Wert besitzen, der über das, was bei einem Verkauf zu erzielen ist, hinausgeht. Man kann hier z. B. an eine Beteiligung denken, die weder sehr rentabel ist, noch an einer Börse verkäuflich, jedoch für das Unternehmen unentbehrlich.

b) *Die Bewertung der Effekten unter dem Gesichtspunkt einer richtigen Erfolgsrechnung.*

Nachdem im vorigen die wichtigsten Grundsätze besprochen wurden, die unter dem Gesichtspunkt einer richtigen Vermögensdarstellung bei der Bilanzierung von Effektenbeständen beachtet werden müssen, bleibt die Frage zu untersuchen, ob und

inwieweit diese Grundsätze einer Modifikation bedürfen, wenn für die Art der Bilanzierung in erster Linie das Bestreben nach Durchführung einer exakten periodischen Erfolgsrechnung maßgebend ist. Man muß sich dabei zunächst vergegenwärtigen, daß bei Aufstellung einer Erfolgsbilanz der Tages- bzw. Realisationswert eines Aktivums nur dann für die Bilanzierung maßgebend sein kann, wenn vom Standpunkt des Betriebes aus ein Verkauf im Augenblick überhaupt in Betracht kommt; mit andern Worten die Frage der Bewertung der Effekten muß in diesem Falle unter Zugrundelegung ihres Verwendungszweckes geprüft werden. In dieser Hinsicht läßt sich nun im Bankbetriebe eine Unterscheidung vor allem in einer fünffachen Richtung feststellen. Effektenbestände werden unterhalten

zur Anlage flüssiger Mittel,
aus spekulativen Gründen,
im Zusammenhang mit Emissionsgeschäften,
als Folge von Kursinterventionen,
zu Beteiligungszwecken.

1. Die Bewertung der Effekten, die der Anlage liquider Mittel dienen.

Fast jede Bank pflegt einen gewissen Teil ihrer verfügbaren Mittel dauernd in börsengängigen, meist festverzinslichen Wertpapieren anzulegen, um jederzeit Lombardunterlagen zur Verfügung zu haben und so ihre Liquidität ohne allzu starke Beeinträchtigung ihrer Rentabilität so hoch wie möglich zu halten. Des weiteren gibt es große Gruppen von Geldinstituten (vor allem Sparkassen usw.), die einen Teil ihrer Aktiven als Selbstzweck (d. h. hier um der Rente willen) in festverzinslichen Wertpapieren anlegen. Endlich kommen heute auch Dividendenwerte in großem Umfange als Anlageeffekten in Betracht, und zwar vor allem bei Instituten, die den Investmentgedanken pflegen (Investmenttrusts usw.).

In allen diesen Fällen werden die Papiere nicht oder wenigstens nicht nur zur Erzielung von Kursgewinnen angeschafft. Trotzdem besteht natürlich in jedem Augenblick die Möglichkeit, sie zu verkaufen und andere Papiere für den Erlös zu erwerben, wenn die Kurse für besonders günstig gehalten werden. Daraus folgt aber wiederum, daß nicht allein die bei einem solchen Verkauf erzielten Gewinne als echte Gewinne anzusehen sind, sondern auch bei der Verrechnung von Anlageeffekten in der Bilanz grundsätzlich der Tageswert maßgebend sein muß.

Dieses Prinzip bedarf allerdings in einer Hinsicht einer Modifikation.

Wenn ein festverzinsliches Papier in Frage kommt, das spätestens an einem bestimmten, zur Zeit des Ankaufs bereits feststehenden Zeitpunkt zur Auslosung oder Rückzahlung kommen muß und seine Verzinsung sich einigermaßen befriedigend stellt, so kann man sich — vorausgesetzt natürlich, daß ein Verkauf vor der Zeit nicht notwendig ist — auf den Standpunkt stellen, daß die in die Zwischenzeit fallenden Kursschwankungen nicht interessieren. Man betrachtet dann quasi die betreffenden Effekten als in besonderer Form verbriefte terminierte Forderungen, die man, wie wir weiter oben sehen, ja ebenfalls nicht jedes Jahr neu „bewertet". Erfolgt die Rückzahlung mit einem Agio gegenüber dem Kurse, zu dem die betreffenden Effekten hereingenommen wurden, so muß dieses Agio jedoch anteilig vereinnahmt werden.

Die Tatsache, daß, abgesehen von dem vorstehend besprochenen Ausnahmefall, auch Wertveränderungen an ruhenden Effektenanlagebeständen stets als echte Erfolge angesehen werden müssen, wirkt sich natürlich in den Erfolgsrechnungen der betroffenen Institute in Zeiten starker Kursschwankungen mitunter sehr störend aus. Man denke hier nur an Sparkassen und ähnliche Institutionen, die dauernd einen großen Prozentsatz ihrer Aktiven in festverzinslichen Papieren anzulegen pflegen, und die daher in Zeiten einer allgemeinen Kurssenkung am Markte der Rentenwerte, wie wir sie z. B. in den letzten Jahren erlebt haben, aus den Abschreibungen auf ihre Wertpapierbestände überhaupt nicht mehr herauskommen.

Um sich von den unliebsamen Auswirkungen solcher Kursschwankungen nach Möglichkeit frei zu machen, ohne gleichzeitig auf die Vorteile einer Anlage von Aktiven in Effekten verzichten zu müssen, liegt nun die Bildung eines besonderen Kursausgleichfonds nahe, in den bei Kurssteigerungen die Kursgewinne überführt und aus dem bei Kurssenkungen die entsprechenden Verluste bestritten werden. Und in der Tat trifft man derartige Ausgleichfonds in mehr oder minder verschleierter Form in der Praxis gelegentlich an; ihr Vorhandensein darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß es sich hier an sich um nichts anderes handelt als um die — im Interesse einer vorsichtigen Geschäftsgebarung allerdings in den meisten Fällen durchaus erwünschte — Verwendung von Erfolgsteilen zu bestimmten Sonderzwecken, nicht aber um eine Berichtigung der Erfolgsziffern selbst.

Abschließend sei in diesem Zusammenhang übrigens noch auf einen Punkt verwiesen, der bei der Bewertung von Anlageeffekten im Sinne einer guten Erfolgsrechnung stets Beachtung finden sollte: Jede Bewertung von Rentenwerten zu andern als den Tageskursen wirkt sich in den Folgejahren dahin aus, daß die Realverzinsung der eigenen Effekten — gemessen an ihrem Buchwerte — von der Realverzinsung der gleichen Papiere — gemessen an ihrem Kurswerte — mehr oder minder stark abweicht. Dadurch wird jedoch (da die Passivzinsen bei einer Bank stets den jeweiligen Marktzinssätzen angepaßt werden müssen, die ihrerseits wiederum für die Kursentwicklung auf dem Markt der Rentenwerte entscheidend sind) die Gleichmäßigkeit in der Spanne zwischen Aktiv- und Passivzinsen gestört, und zwar in der Weise, daß bei steigenden Kursen die Zinsspanne und damit die entsprechenden Gewinne unverhältnismäßig groß, im umgekehrten Fall dagegen zu klein erscheinen.

2. Die Bewertung der Spekulationseffekten.

Wurde im vorigen dargelegt, daß bei der Bewertung von Anlageeffekten im Prinzip stets der Tageswert maßgebend sein muß, so gilt dies ebensosehr für die Bewertung von Effekten, die aus spekulativen Gründen angekauft wurden. Die besonders bei Spekulanten viel verbreitete Ansicht, daß ein Spekulationsverlust erst dann eingetreten sei, wenn er durch Realisierung des betreffenden Engagements effektuiert bzw. sichtbar gemacht wird, ist natürlich ebenso falsch wie die umgekehrte Auffassung, daß erst die Realisierung einen Spekulationsgewinn im eigentlichen Wortsinne zu einem solchen macht. Immerhin ist darauf hinzuweisen, daß auch bei der Bewertung von spekulativen Effektenbeständen unter gewissen Umständen eine Modifikation des Tageswertprinzips denkbar ist; und zwar denken wir dabei an folgenden Fall:

Jede Hausse- oder Baissespekulation wird bekanntlich unter der Voraussetzung eingegangen, daß in einem bestimmten Zeitraum Kursveränderungen eintreten, die das Engagement lohnend machen. Dabei rechnet allerdings der Erwerber meist durchaus mit der Möglichkeit, daß er nicht gerade den günstigsten Kaufkurs erreicht; er ist lediglich der Ansicht, daß ihm sein Kurs auch für den Fall einer vorübergehenden Verschiebung der Situation zu seinen Ungunsten noch immer eine ausreichende Gewinnchance bietet. Nehmen wir nun an, eine Hausseposition sei in den letzten Dezembertagen in Erwartung einer Aufwärtsbewegung der Kurse nach Erledigung des Jahresultimo eingegangen worden; in der Zeit bis zum 31. Dezember sei jedoch der Kurs der betreffenden Papiere noch geringfügig gesunken. Nach dem Tageswertprinzip müßte hier die Kursdifferenz in voller Höhe dem alten Jahre zur Last gelegt werden. Tatsächlich war jedoch der „Verlust" vielleicht bereits in den ersten Januartagen überkompensiert durch das Eintreten der erwarteten Aufwärtsbewegung. Es handelte sich hier also quasi nur um „Kosten" der Spekulation, die besser in der Periode verrechnet würden, in der auch die Gewinne entstanden sind.

3. Die Bewertung der Effekten aus Emissionsgeschäften.

Untersucht man weiter die in der Praxis übliche Verrechnung von Gewinnen bzw. Verlusten aus Emissionsgeschäften, so ist festzustellen, daß hier — wenn mehrere Perioden berührt werden — meist nur eine sehr ungenaue anteilige Verrechnung des Erfolges stattfindet. Es ist allerdings zuzugeben, daß eine richtige Erfolgsverteilung bei solchen Geschäften oft in der Tat außerordentlich schwierig ist, da man das finanzielle Endergebnis vor der Placierung der sämtlichen übernommenen Papiere nicht genau voraussehen kann. Immerhin sollte diese Ungewißheit nicht dazu führen, daß nun auf jeden Versuch einer Erfolgsverteilung überhaupt verzichtet wird. Diese wird vielmehr so vorzunehmen sein, wie es nach Lage der Dinge am Bilanzstichtage angemessen erscheint. Dabei sind allerdings die Börsenkurse selbst nicht als alleiniger Maßstab zu nehmen; es dürfen vielmehr etwa Kurssteigerungen gegenüber dem Einstandspreis der noch im Portefeuille befindlichen Effekten nur dann bereits als Gewinn verrechnet werden, wenn an sich eine Realisation der aus der Emission vorhandenen Effektenbestände möglich gewesen wäre und diese lediglich in spekulativer Absicht unterblieben ist. Eine derartige Situation ist jedoch in der Regel nicht gegeben. Im allgemeinen liegt die Sache vielmehr so, daß es sich bei den am Jahresende aus Emissionsgeschäften verbliebenen Effekten um Bestände handelt, die aus markttechnischen Gründen noch nicht abgestoßen werden konnten.

4. Die Bewertung der Effekten aus Kursinterventionen.

Ungefähr die gleiche Situation ist im allgemeinen auch bei den Effektenbeständen gegeben, die im Zusammenhang mit Kursinterventionen hereingenommen wurden. Kursinterventionen werden dabei in der Regel von den interessierten Emissionshäusern dann vorgenommen, wenn ein plötzliches großes Angebot an Aktien oder Obligationen von Unternehmungen, an denen sie interessiert sind, den Kurs dieser Papiere unverhältnismäßig stark zu senken und damit den Emissionskredit der betreffenden Firmen zu schädigen droht. Manchmal werden jedoch auch Interventionen von einer Anzahl von Instituten gemeinsam vorgenommen, um die allgemeine Börsentendenz in ihrem Sinne zu beeinflussen.

Kursinterventionen können für die durchführenden Institute deshalb leicht erhebliche Buchverluste zur Folge haben, weil die Aufnahme der Effekten stets bei weichenden Kursen erfolgt. Andererseits pflegen die aufnehmenden Banken über die wirkliche wirtschaftliche Situation der betreffenden Unternehmungen allerdings weit besser unterrichtet zu sein als der Markt; sie können daher auch bis zu einem gewissen Grade selbständig beurteilen, welcher Kurs für die Papiere noch angemessen erscheint und ihre Politik danach einrichten. Trotzdem birgt jede Kursinterventionstätigkeit natürlich erhebliche Verlustrisiken in sich, die nur tragbar sind, wenn auf der anderen Seite gewisse Erträge hereinkommen, die mit dazu bestimmt sind, derartige Verluste zu decken.

Dieser Fall ist nun dann gegeben, wenn die eigentlichen Emissionsgewinne groß genug sind, um Rückstellungen für eine spätere Kursinterventionstätigkeit zu ermöglichen (falls mit dieser überhaupt gerechnet werden muß). Trifft dies zu, so würde es meines Erachtens durchaus in der Richtung einer Verfeinerung der Erfolgsrechnung liegen, wenn derartige Rückstellungen tatsächlich bereits bei der Emission durch Absplitterung eines Teiles des Emissionsgewinnes gemacht würden und wenn man später die Gewinne und Verluste aus der effektiven Kursregulierungstätigkeit über dieses Rück-

stellungskonto leiten würde, solange es ausreicht. Kommt dagegen eine Reservierung von Beträgen für den Zweck der Kursregulierung nicht in Betracht, so ist jede Kursintervention als ein Geschäft zu betrachten, dessen Gewinne und Verluste nach Maßgabe der Kursveränderungen auf die einzelnen Perioden verteilt werden müssen.

5. Die Bewertung der Effekten aus Beteiligungen.

Es bleibt nun noch übrig, kurz auf die Frage der Behandlung von Beteiligungen in der Erfolgsbilanz einzugehen. Es ist dabei vorauszuschicken, daß hier unter Beteiligungen zunächst nur solche Effekten verstanden werden sollen, die zwar zum Zwecke der Beteiligung, also mit der Absicht, sie dauernd zu behalten, erworben wurden, die jedoch an sich marktgängig und daher wenigstens in objektiver Beziehung jederzeit verkäuflich sind. Bei derartigen Beständen erscheint nun eine schematische Berücksichtigung etwaiger Kursveränderungen bei der Bilanzierung im Gegensatz zu den meisten der bisher besprochenen Fälle unmittelbar irreführend. Denn solange und insoweit eine Beteiligung aus geschäftspolitischen Gründen nicht abgestoßen werden kann, ist auch ihr jeweiliger Kurswert rein fiktiver Natur. Eine Ausnahme hiervon ist auch dann nicht gegeben, wenn der Kurswert unter den Buchwert sinkt. Denn wenn in diesem Falle auch mit Rücksicht auf die gesetzlichen Bestimmungen Abschreibungen notwendig werden, so sind diese Abschreibungen doch nicht ohne weiteres als Aufwendungen (bzw. als Verlust) der betreffenden Periode zu betrachten, in der sie vorgenommen werden müssen.

Es kommt vielmehr bei der Beurteilung der Frage, ob auf eine Beteiligung unter dem Gesichtspunkt einer richtigen Erfolgsrechnung Abschreibungen vorgenommen werden müssen, allein darauf an, ob der innere Wert dieser Beteiligung bzw. ihr subjektiver Wert für die besitzende Bank den Buchwert unterschreitet, nicht aber auf den oft durch Zufälligkeiten bestimmten Kurswert.

Schließlich ist noch auf folgendes hinzuweisen: Die vorstehend ausschließlich unter dem Gesichtspunkte einer Verfeinerung der Erfolgsrechnung gemachten Bilanzierungsvorschläge sind zum Teil bekanntlich mit den Bilanzierungsbestimmungen des Handelsgesetzbuches nicht mehr vereinbar (insbesondere wenn es sich um die Bilanzierung einer Aktienbank handelt). Die aus diesem Umstand resultierenden Schwierigkeiten können jedoch dann leicht umgangen werden, wenn größere innere Reserven vorhanden sind, die zu Bilanzierungszwecken herangezogen werden können. Man braucht nämlich in diesem Falle nur alljährlich einen runden Betrag von dem Buchwerte der Gesamteffekten abzusetzen, der groß genug ist, um alle etwaigen Höherbewertungen gegenüber den gesetzlichen Bestimmungen zu überkompensieren. Dieser Betrag kann dann zu Beginn des neuen Jahres jeweils sofort wieder auf ein besonderes Effektenrückstellungskonto überführt werden.

V.

Die Bewertung der Devisen als Sonderproblem.

Recht unterschiedlich sind die Bilanzierungsgepflogenheiten der Praxis hinsichtlich der Bewertung von Forderungen und Verpflichtungen in Devisen. Man nimmt die erforderlichen Umrechnungen für die Bilanz hier nämlich entweder durchweg zu Mittelkursen vor; oder man rechnet die Forderungen zum Geldkurs und die Verpflichtungen zum Briefkurs um; oder schließlich man saldiert zunächst Forderungen und Verpflichtungen für jede einzelne Währung und rechnet dann diejenigen Währungen, in denen man aktiv ist, zu Geldkursen und diejenigen, in denen man passiv ist, zu Briefkursen um.

Von diesen drei Verfahren erscheint dabei das letzte ohne Zweifel als das logischste. Denn wenn man schon wie im vorliegenden Falle das Tageswertprinzip für die gesamten Devisenbestände durchführen will, so ist es nur folgerichtig, wenn man dort, wo ein Überschuß in einer Währung besteht, die Nachfragepreise (Geldkurse) der Bewertung zugrunde legt. Unlogisch vom Standpunkte einer exakten Erfolgsrechnung (und übrigens auch unter dem einer richtigen Vermögensdarstellung) und nur erklärlich aus dem Bedürfnis nach vorsichtiger Bewertung ist es dagegen, ohne Rücksicht auf die Gegenseite der Währungsbilanz Forderungen in Währung zu Geldkursen und Verpflichtungen zu Briefkursen zu bilanzieren. Insoweit erscheint das an sich ebenfalls ungenaue Verfahren, bei der Bewertung Mittelkurse zu wählen, noch besser, da sich hier die Fehler wenigstens zum Teil auszugleichen pflegen.

Gegenüber den vorstehend gemachten Ausführungen kann nun allerdings die Frage aufgeworfen werden, ob die bedingungslose Durchführung des Tageswertprinzips bei der Bilanzierung von Währungsforderungen und -verpflichtungen, wie sie heute in der Praxis üblich ist, überhaupt als richtig gelten kann. Man muß sich einmal vergegenwärtigen, daß Währungsforderungen und -verpflichtungen ja durchaus nicht immer wie etwa spekulative Effekten in jedem Augenblick „abgestoßen" werden können. Der größte Teil dieser Positionen pflegt vielmehr befristet zu sein. Das bedeutet aber, daß bis zum Zeitpunkte der frühestmöglichen Realisation Wertveränderungen eintreten können, die, wenn nicht jeweils Forderungen und Verpflichtungen in gleicher Währung und mit gleicher Fälligkeit korrespondieren, durchaus Verluste auslösen können, deren Entstehungsursache in der verflossenen Periode liegt.

Man kann hier einwerfen, daß ja das neue Jahr (hier als Person gedacht) die Möglichkeit hat, diese Risiken durch entsprechende Gegengeschäfte auszuschalten. Dem ist jedoch gegenüberzuhalten, daß derartige Kurssicherungsmaßnahmen, gleichgültig in welcher Form sie erfolgen, fast niemals ohne Kosten möglich sind, die eigentlich zu Lasten der alten Periode gehen müßten.

Daraus folgt aber, daß die restlose Durchführung des Tageswertprinzips bei der Bewertung von Forderungen und Verpflichtungen in Währung in der Tat oft nicht mehr mit den Erfordernissen einer exakten Erfolgsrechnung zu vereinbaren ist. Sie darf vielmehr nur bei sofort oder doch sehr kurze Zeit nach dem Bilanzstichtage fälligen Positionen Platz greifen, bei später fälligen Posten dagegen nur dann, wenn sich die Fälligkeiten auf beiden Seiten der Bilanz nach Währungen, Beträgen und Terminen wenigstens ungefähr entsprechen. In allen übrigen Fällen müßte eine individuelle Prüfung des tatsächlichen Währungsrisikos stattfinden, das für die zukünftige Periode verbleibt, wobei die obere Grenze dieses Risikos jeweils gleich dem Tageskurs der einzelnen Forderungen oder Verpflichtungen plus oder minus Kurssicherungskosten sein muß. Handelt es sich bei der Bilanzwährung und den in Frage kommenden Fremdwährungen um Währungen auf Goldbasis, so wird das Risiko außerdem etwa durch den oberen bzw. den unteren Goldpunkt begrenzt, über bzw. unter den bei der Bewertung in keinem Falle gegangen werden darf.

Die Tatsache schließlich, daß die hier festgestellten Bewertungsgrundsätze etwas komplizierter sind als die heute in der Praxis allgemein üblichen, kann nicht gegen ihre allgemeine Einführung sprechen; und zwar um so weniger, als sie dazu beitragen müssen, daß die in der Zusammensetzung der Forderungen und Verpflichtungen in Währung ruhenden Risiken in ihrer Erfolgswirksamkeit scharf kontrolliert werden.

VI.

Das Problem der rechnerischen Verteilung von Aufwand und Ertrag auf mehrere Perioden.

In den bisherigen Ausführungen wurde das Problem der Vermögens- und Erfolgsrechnung im Bankbetriebe vorwiegend von der Seite der Bestände her untersucht. Es bleibt noch übrig, auf einige Nebenfragen einzugehen, und zwar vor allem auf das Problem der Rechnungsabgrenzung bei den laufenden Aufwendungen und Erträgen.

In Betracht kommen dabei zunächst die Zinsen. Die Art des Bankgeschäftes bringt es mit sich, daß die Fälligkeits- und Abrechnungstermine für Zinsen in erheblichem Umfange nicht mit dem jeweiligen Bilanzstichtage zusammenfallen. Es ergibt sich daher stets die Notwendigkeit, vor der Aufstellung der Bilanz zur Berichtigung des Zinsenkontos vorvereinnahmte Zinsen zurückzuverrechnen und nachfällige Zinsen anteilig zu vereinnahmen. Es entsteht nun die Frage, welcher Zinssatz dabei in Anrechnung zu bringen ist.

In der Praxis ist es allgemein üblich, bei der Berechnung von transitorischen Zinsen auf den eigenen Effektenbestand, sowie bei der Berechnung von Zwischenzinsen auf befristete Forderungen und Verpflichtungen von den tatsächlichen Zinssätzen auszugehen. Dagegen werden bei Berechnung der Zwischenzinsen auf das Wechselportefeuille nicht immer die Sätze zugrunde gelegt, zu denen die einzelnen Wechsel abgerechnet wurden. Man begnügt sich hier vielmehr häufig damit, den gesamten Bestand mit einem Durchschnittssatz abzurechnen, oder aber man nimmt den Reichsbankdiskont als Abrechnungssatz. Im letzteren Falle wird unterstellt, daß zu diesem Satz das in dem Wechselportefeuille investierte Geld notfalls flüssig zu machen wäre. Man will hier also gewissermaßen dem neuen Jahr (als Person gedacht) die Möglichkeit geben, selbständig darüber zu befinden, ob der betreffende Teil des Kapitals weiter in Wechseln angelegt bleiben soll oder nicht.

Gegen diese Überlegung kann meines Erachtens vom Standpunkte einer exakten Erfolgsrechnung aus ein grundsätzliches Bedenken nicht erhoben werden. Es ist jedoch darauf zu verweisen, daß eine Benutzung des Reichsbankdiskonts für die Berechnung von Zwischenzinsen praktisch auf solche Wechsel beschränkt bleiben muß, die an sich reichsbankfähig sind. Außerdem muß die betreffende Bank natürlich auch über ein Kontingent in entsprechender Höhe bei der Reichsbank verfügen. Trifft eine dieser Voraussetzungen nicht zu, so sind die Wechsel wie Debitoren, bei denen der Abrechnungstermin nicht mit dem Bilanzstichtage zusammenfällt, zu behandeln, d. h. zu dem ursprünglichen Diskontierungssatz abzurechnen. Umgekehrt sind Privatdiskonte zum Privatsatz zu rediskontieren, solange dieser unter dem Reichsbanksatz liegt, andernfalls zu diesem.

Bei dem Abschluß langfristiger Kredite und Hypotheken aktiver oder passiver Natur, bei der Aufnahme und Begebung von Pfandbriefen, Obligationen usw. wird bekanntlich in sehr vielen Fällen ein Teil der Zinsen in die Form von Begebungsdisagio und Rückzahlungsagio gekleidet. Es bedarf keiner weiteren Erörterung, daß in allen derartigen Fällen eine richtige Erfolgsrechnung nur dann vorliegt, wenn Agio und Disagio für jeden einzelnen Fall genau nach Maßgabe der betroffenen Jahre vereinnahmt bzw. verausgabt werden. Eine Problematik kann hier nur insofern gegeben sein, als es mitunter zweifelhaft ist, ob Agio oder Disagio überhaupt noch oder doch in vollem Umfange als Zinsbestandteile zu betrachten sind.

Denken wir zunächst an einen in den letzten Jahren im Betrieb der deutschen Kreditbanken recht häufigen Fall. Eine Bank vermittelt für einen ihrer Geschäftsfreunde einen mehrjährigen Amerikakredit, für den sie in Höhe von — sagen wir — 75% das Ausfallrisiko übernimmt und an dessen Finanzierung sie sich mit 25% beteiligt. Der Kredit selbst soll eine Laufzeit von 3 Jahren haben. Er soll mit 97% an den Kreditnehmer auszahlbar und zu 7% verzinslich sein. Der Disagiogewinn soll mit je 50% an den amerikanischen Geldgeber und an die deutsche Vermittlungsstelle fallen.

Man kann im vorliegenden Falle kaum mehr mit Sicherheit sagen, ob der auf Grund eines derartigen Vertrages an die Vermittlungsstelle fallende Disagiogewinn noch als Zinszuschlag auf die von ihr eingeschossene Summe in Höhe von 25% des Ge-

samtkredites anzusehen ist, oder ob es sich hier nicht einfach um eine Art von Abschluß- oder Vermittlungsprovision handelt, die sofort in voller Höhe vereinnahmt werden kann. Wir haben es also mit einem Ertragsfaktor zu tun, dessen absolute Größe zwar feststeht, dessen anteilige Verrechnung jedoch nur noch von der subjektiven Auffassung des Unternehmers abhängt.

Ähnliche Probleme ergeben sich auch bei der Verrechnung von Pfandbrief- und Hypothekendisagio bzw. Agio im Geschäft der Hypothekenbanken. Diese Institute pflegen nämlich bei der Festsetzung des Auszahlungskurses für die Hypotheken neben der Höhe eines etwaigen Pfandbriefdisagios auch noch gewisse andere Aufwandsfaktoren zu berücksichtigen, so vor allem die voraussichtlichen Kursregulierungskosten. Nehmen wir nun an, diese letzteren Kosten würden im Durchschnitt etwa mit 1 % für jeden emittierten Pfandbrief angenommen und der Begebungskurs für die Pfandbriefe wäre an irgendeinem Zeitpunkt 93 %, so müßte der Auszahlungskurs der Hypotheken — wenn die Bank weder in Disagiovorlage treten noch einen unverhältnismäßig großen Teil ihrer Hypothekenzinsen in Disagioform vereinnahmen will — sich auf ca. 92 % belaufen. Hiervon wären jedoch nur 72 % vorvereinnahmte Zinsen, während 1 % von vornherein für etwaige Kosten der Kursregulierung zurückzustellen wären. Das eigentliche Zinsdisagio dagegen müßte zwar zunächst ebenfalls zurückgestellt, dann jedoch anteilig nach Maßgabe der Laufzeit der Pfandbriefe vereinnahmt werden. Ist diese in den Emissionsbedingungen nicht endgültig festgelegt, so gilt als Rückzahlungstermin derjenige Zeitpunkt, an dem die Pfandbriefe frühestens zurückgezahlt werden können.

Neben den bisher erörterten Aufwand- und Ertragsfaktoren sind es vor allem die laufenden Betriebsaufwendungen, bei denen die richtige Periodenabgrenzung besondere Beachtung verdient. Allerdings sind es weniger grundsätzliche Schwierigkeiten, die hier einer genauen Erfolgsrechnung im Wege stehen, als Bequemlichkeit oder die Rücksicht auf die allgemein praktische Übung. So werden nur bei ganz wenigen Banken Inventaranschaffungen aktiviert und dann erst nach Maßgabe ihres Verbrauches abgeschrieben; man führt vielmehr aus einem gewissen Soliditätsempfinden heraus das Inventarkonto meist nur mit einem Merkbetrag und nimmt sämtliche Neuanschaffungen auf das laufende Unkostenkonto. Dies Verfahren war nun natürlich niemals richtig; es war jedoch in früheren Jahren meist deshalb nicht von allzu großer Bedeutung, weil sich die Inventaranschaffungen im laufenden Betrieb der Banken in einem ziemlich engen Rahmen zu halten pflegten. Hierin ist jedoch mit dem Fortschreiten der Mechanisierung und der dadurch bedingten zunehmenden Verwendung von Maschinen eine grundlegende Änderung eingetreten. Wenigstens soweit mechanisierte Betriebe in Frage kommen, sollte daher von der bewährten Übung abgewichen werden, da sonst jede Möglichkeit verlorengeht, die genaue Entwicklung der Unkosten zu verfolgen.

VII.

Zusammenfassung.

Die bisherigen Ausführungen — die allerdings auf die Untersuchung der grundsätzlich bedeutsamen Bilanzierungsfragen beschränkt blieben und keineswegs die Bilanzierungsprobleme im Bankbetriebe in allen Einzelheiten erschöpfend behandeln konnten — haben ergeben, daß entgegen einer vielverbreiteten Auffassung die Bilanzierungsfragen im Bankbetriebe im Prinzip die gleichen sind wie im Handels- und Industriebetriebe. Wenn trotzdem die Gegensätze in den bestehenden Lehrmeinungen auf diesem Gebiete der Bilanzpraxis viel geringere Relevanz besitzen als anderswo, so liegt dies in der besonderen wirtschaftlichen Struktur des Bankgeschäftes begründet.

Die wirtschaftlichen Besonderheiten des Bankgeschäftes schließen dabei allerdings die Durchführung einer genauen periodischen Erfolgsermittlung, die wir einleitend als erstrebenswert bezeichnet haben, keineswegs aus; es stehen ihr vielmehr — wie weiter oben im einzelnen dargelegt wurde — nicht einmal besondere Schwierigkeiten grundsätzlicher oder praktischer Natur im Wege. Eine Vermögensdarstellung geben Erfolgsbilanzen von Banken allerdings nur mit gewissen Einschränkungen, über die das nähere ebenfalls gesagt wurde; wobei überdies noch darauf hinzuweisen ist, daß auch berichtigte Vermögensbilanzen lediglich den Grad der Intaktheit der Aktiven und die Höhe der rechnungsmäßigen Reserven erkennen lassen, nicht aber den Wert der Unternehmung im ganzen, der vielmehr von den gleichen Faktoren abhängig ist, wie in anderen Unternehmungszweigen.

Die Umschlagsgeschwindigkeit des Kapitals in Deutschland und in den Vereinigten Staaten.

Untersuchungen über die Umschlagsgeschwindigkeit des Kapitals oder den Kapitalumschlag, wie man kürzer zu sagen pflegt, wurden bisher nur von der Wissenschaft vorgenommen. Die in den letzten Jahren in Angriff genommene Analyse der Steuerwirkungen nach ihrer betriebswirtschaftlichen Seite hat nun auch für die Praxis diese Größe stärker in den Vordergrund gerückt.

In der im Dezemberheft der Zeitschrift gewürdigten Untersuchung des Reichsverbandes der Deutschen In-

dustrie über die Besteuerung der Industrie wurden erstmalig für Deutschland umfassende Ziffern über den Kapitalumschlag veröffentlicht, der sich jetzt noch eine weitere, mehr ins Einzelne gehende Veröffentlichung des Statistischen Reichsamts (Wirtschaft und Statistik 2. Novemberheft 1929, S. 928 ff.) anschließt.

Wir veröffentlichen zunächst die Ergebnisse der letztgenannten Untersuchung des Statistischen Reichsamtes und stellen ihr einige schon früher bekannt gewordene amerikanische Ziffern gegenüber. Die Zahlen sind nicht restlos vergleichbar, aber wo ein Vergleich möglich ist, zeigt es sich, daß die Unterschiede nicht allzu erheblich sind, während eine auf veröffentlichten Bilanzen aufgebaute Untersuchung von Bliss für Amerika zu wesentlich niedrigeren Sätzen kommt.

Methodisch ist die deutsche Statistik so aufgebaut, daß aus den veröffentlichten Bilanzen die Ziffer für das arbeitende Kapital (Gesamtkapital), aus dem Urmaterial der Umsatzsteuerstatistik die Ziffer für den gesamten (nicht nur den umsatzsteuerpflichtigen) Umsatz genommen wurde. Berücksichtigt wurden, dem Kapital wie der Zahl nach, etwa 75 % der Aktiengesellschaften. Die amerikanische Statistik stellt die Produktionswerte des betreffenden Jahres (nicht den Umsatz), ermittelt auf Grund der Produktionsstatistik der Vereinigten Staaten dem investierten Kapital (Eigenkapital + langfristiges fremdes Kapital) gegenüber. Ganz vergleichbar sind also die Zahlen nicht, der etwas höhere Umschlag Amerikas ließe sich, abgesehen von Konjunktur- und Geldwertunterschieden, zum Teil hieraus erklären.

In einem der nächsten Hefte werden wir noch die vom Reichsverband der Deutschen Industrie ermittelten Kapitalumschlagsziffern mit denen des Statistischen Reichsamtes vergleichen.

Die Umschlagsgeschwindigkeit des Kapitals (Umsatz in % der arbeitenden Mittel)

in den Vereinigten Staaten [nach Bliss, Management Through Accounts New York 1924, S. 64]		
Geschäftszweig	1914	1919
*1. Eisen- u. Stahlindustrie Hochöfen	69	99
*2. Eisen- u. Stahlind. Stahl- u. Walzwerke	73	106
*3. Kupferverhüttung	259	211
4. Bleiverhüttung	120	170
*5. Gießerei- u. Maschinenprodukte	70	109
6. Elektrische Maschinen	94	116
7. Industrie für Autoteile	136	147
8. Automobilindustrie	161	182
*9. Schiffbau (Eisen- u. Stahl-)	50	115
*10. Schiffbau (Holz-)	96	137
11. Kassenregister	74	101
12. Landw. Maschinen u. Geräte	48	83
13. Ziegeleien	49	59
14. Zement	42	65
15. Glasindustrie	80	121
*16. Chemische Industrie	71	91
17. Düngemittel	71	90
18. Gummiwaren	112	126
19. Holzbearbeitung	78	102
*20. Holzverarbeitung	115	138
*21. Papiererzeugung	62	87
*22. Baumwollwaren	78	115
*23. Strickwaren	120	138
24. Seidenwaren	121	129
*25. Wollwaren	97	128
26. Herrenkonfektion	205	210
27. Damenkonfektion	309	309
*28. Schuhindustrie	197	188
*29. Lederindustrie	111	138
30. Seifenindustrie	138	149
*31. Mühlen u. Mühlenprodukte	231	256
32. Brot u. Bäckereiprodukte	182	218
33. Fleischindustrie	309	361
34. Zuckerraffinerien	206	378
*35. Tabakindustrie	183	186
*36. Konservenindustrie	151	180
37. Buchdruck u. Verlag	124	134
38. Zeitungsdruck	129	150
Gesamtdurchschnitt	106	140

*) Die mit einem * versehenen amerikanischen Geschäftszweige lassen sich ungefähr mit der entsprechenden deutschen Gruppe vergleichen.

in Deutschland [nach Wirtschaft und Statistik 1929, S. 930]		
Geschäftszweig	1926	1927
1. Industrie der Grundstoffe:		
III. Bergbau	73,65	76,82
darunter Gew. v. Steinkohlen	83,66	86.00
Gewerbe v. Braunkohlen	53,97	59,33
IIIa. Mit Bergb. verbundene Untern.	69.64	75,57
darunter Bergbau u. Eisenind.	62,49	64,58
IV. 1. Baustoffindustrie	74,71	92,22
V. Eisen- u. Metallgewerbe	111,59	152,03
darunter Großeisenindustrie	109,25	169,25
Metallhütten	112,92	142,35
Va. 1. Mit Eisengewerbe verbunden	92,56	95,37
Va. 2. Mit Metallgewerbe verbunden	98,60	112,95
IX. Chemische Großindustrie	47,67	67,42
XI. 1a. Papiererzeugung	122,87	126,35
Industrie der Grundstoffe insg.	78,66	88,88
2. Verarbeitende Industrie:		
IV. Industrie der Steine u. Erden	88,28	99,20
VI. Eisen- Stahl- u. Metallwaren	86,50	104,33
VII. Maschinen- u. Apparatebau	71,84	92,97
Fahrzeugbau	84,19	98,99
Schiffbau	58,65	85,54
VIII. 1. Elektrotechnische Industrie	102,71	104,64
VIII. 2. Feinmechanik u. Optik	76,16	93,68
IX. Chemische Industrie	81,96	83,45
X. Textilindustrie	108,84	114,26
darunter Spinnerei u. Weberei	108,37	111,71
XI. 1b. Papierverarbeitung	168 31	155,71
Vervielfältigungsgewerbe	81,68	85,32
XII. Leder- u. Linoleumindustrie	81,91	126,29
XIII. Kautschuk u. Asbest	132,10	148,50
XIV. Holz- u. Schnitzstoffgewerbe	82,69	93,90
XV. Musikinstrumente u. Spielwaren	97,09	131,51
XVI. Nahrungs- u. Genußmittel	143 63	152,75
darunter Mühlenindustrie	240,93	225,56
Konserven u. Dauerwaren	164 51	172,48
Brauereien u. Mälzereien	113,51	114,44
Tabak	165,04	197,21
XVII. Bekleidungsindustrie	194,39	202,28
darunter Schuhindustrie	198,61	220,63
Verarbeitungs-Industrie insges.	99.55	109,80
3. Wasser, Gas u. Elektrizität	25,81	26,68
4. Warenhandel	262,55	247,02
5. Sonstige Gewerbe	108,11	107,78
darunter Fischerei	97,29	91,62
Baugewerbe	138,58	136,78
Gast- u. Schankgewerbe	86,67	82,02
Insgesamt	89,65	98,52

LITERATUR-ARCHIV.

Die amerikanische Bankliteratur.

Von Wilhelm Kalveram, Frankfurt a. M.

Bei der Bedeutung, die die ausländischen Geld- und Kapitalmärkte auch in Zukunft für die deutsche Kapitalversorgung haben, erscheint es notwendig, die Entwicklung der ausländischen Bankorganisation und der ausländischen Finanzierungsmethoden fortgesetzt zu verfolgen. In diesem Sinne wurden bereits in das „Archiv der Fortschritte" mehrere Beiträge aufgenommen. Der Verfasser dieses Aufsatzes hat dann im Septemberheft des Jahrgangs 1929 einen zusammenfassenden Bericht über die Bank- und Finanzierungsliteratur Englands veröffentlicht, der jetzt hinsichtlich der Literatur der Vereinigten Staaten ergänzt werden soll. Wir bringen zunächst eine Arbeit über die amerikanische Bankliteratur, der dann ein Aufsatz über die amerikanische Finanzierungsliteratur folgen wird.

I. Allgemeine Charakteristik.

Mit der amerikanischen Wirtschaftsliteratur ist nicht leicht Schritt zu halten. Die Produktion, vom Tempo des amerikanischen Lebens erfaßt, erfolgt zu rasch und ist zu vielgestaltig. „You have to run fast, if you want to stay on the same spot."

Wir beobachten auf dem hier zu untersuchenden Fachgebiet einen starken Zug zur Systematik. Zahlreiche Gesamtdarstellungen wetteifern miteinander an Stoffülle, Detailschilderung, originaler Konzeption und neuen Ausgangspunkten. Eine allgemeinwirtschaftliche Betrachtungsweise, welche die Grenzen zwischen Betriebs- und Volkswirtschaft unbeachtet läßt, ein leicht lesbarer, flüssiger Stil, der bei vielen Autoren zum unterhaltenden oder auch zum übermäßig breiten und flachen Erzählungston wird, ein starkes Eingehen auf die psychologischen Zusammenhänge, eine Durchsetzung der Darstellung mit Beispielen aus der Praxis und mit Rezepten für praktisches Handeln sind charakteristische Züge. Da alles Leben vom Business erfaßt oder wenigstens umrahmt ist, so ist es begreiflich, daß man viel Mühe und Mittel aufwendet, um Business zum Gegenstand einer Wissenschaft zu machen, die dem praktischen Leben in mannigfacher Hinsicht dienen soll. Man will den modernen Kaufmann in allen seinen Beziehungen wissenschaftlich röntgen und zieht dabei in großzügiger Weise die Naturwissenschaften, die Geschichte, die Mathematik, die Psychologie und die Rechtslehre als Hilfswissenschaften heran.

Mit der Charakterisierung von Werken als wissenschaftlich und unwissenschaftlich muß man recht vorsichtig sein. Wissenschaftlichkeit ist nicht an akademische Grade und Namen gebunden und nicht unbedingt deren Attribut. Die zünftige Wissenschaft hat kein Monopol der Alleinproduktion. Zu nahe ist der Weg vom Katheder in das Office für einen Gelehrten, der neben theoretischer Begabung praktische, organisatorische Fähigkeiten besitzt. Die Leistungen von Wirtschaftsunternehmungen und Interessenvertretungen im Dienste der Betriebsstatistik, der Bilanz- und Marktanalyse sind erstaunlich und verlangen hohe Anerkennung. Die Credit Men Association, die Herausgeber des „Wall-Street Journal", das Hamilton Institute, die statistischen Büros von Babson, Barron und Brookmire, die Herausgeber von Poor's und von Moody's Handbüchern der Aktiengesellschaft sind dafür einige Beispiele. Man könnte die Frage aufwerfen, ob Irving Fisher als Professor größer ist denn als Fabrikant seiner gut gehenden Indexzahlen. Neben den nur theoretisch Beschäftigten und neben den akademisch gebildeten Volks- und Betriebswirten der Wirtschaftspraxis beteiligen sich auch die reinen Praktiker tapfer an der literarischen Produktion.

Im Universitätslehrbetriebe sind die Vereinigten Staaten auf dem Gebiete der Betriebswirtschaftslehre heute wohl führend in aller Welt. Die Universitäten in New York (Columbia- und New York-University), in Chicago, die Harvard- und die Yale-University stehen den wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten bzw. Handels-Hochschulen in Frankfurt, Köln und Berlin nicht nach. Mit dem Lehrbetrieb, der den Vortrag des Dozenten mit dem für den Studenten pflichtmäßigen Studium eines angegebenen Ausschnittes einschlägiger Literatur verbindet, hängt es zusammen, daß von seiten der Universitätsstudenten — direkt oder indirekt durch den Bibliotheksgebrauch — ein erheblicher Bedarf an Literatur angemeldet wird. So bestimmen die Unterrichtszwecke zum Teil Umfang, Form und Inhalt der Literatur.

Die Bankliteratur vor dem Ausbau des Federal Reserve System hat nach Quantität und Qualität keine große Bedeutung. Erst nach dem Krieg begann als adäquater Ausdruck der Wirtschaftsumwälzungen ein Wachstums- und Gliederungsprozeß in der Bankliteratur. Das Federal Reserve System ist ausführlich und gründlich nach der geschichtlichen, rechtlichen, wirtschaftlichen und technischen Seite dargestellt worden. Das System der kommerziellen Banken wurde sowohl allgemein als auch speziell nach Banktypen und einzelnen Bankbetätigungen gründlich behandelt. Einen breiten Raum nehmen die statistischen Verarbeitungen von Bilanzausweisen zu Vergleichs- und Verhältniszahlen ein.

Die Literatur über Geld- und Kapitalmarkt geht in ihrer Spezialisierung mit der Arbeitsteilung und der Verfeinerung des Marktes Hand in Hand. Vor dem Kriege war in New York der Handel in Bank- und Handelsakzepten fast unbekannt. Der Inlandswechsel entbehrt auch heute

noch der Popularität als Kredit- und Zahlungsmittel. Statt des gezogenen Wechsels mit 3 Personen wird meist der eigene Wechsel (Promissory Note) verwandt. Das Devisengeschäft der New Yorker Banken hat erst eine sehr kurze Geschichte. Auf solch jungen Gebieten erfüllt auch die ernste wissenschaftliche Literatur neben dem Zweck der Forschung in starkem Maße den der Aufklärung und Propaganda. So werden etwa die Argumente für die Verwendung des Akzeptkredites eindringlich vorgetragen. Man kann daraus nicht schließen, daß unter dem Deckmantel der Wissenschaft Geschäftspropaganda getrieben wird. Die Wissenschaft nimmt sich in diesem Lande intensiver des Geschäftes an und die berufsmäßigen Vertreter der Wissenschaft stehen den praktischen Wirtschaftsfragen nahe, während andererseits das Geschäft die wissenschaftliche Forschung viel stärker beachtet, als dies bei uns der Fall ist.

Das Interesse an der Börse hat sich in den jüngsten Jahren stärker der Aktie zu- und von der Obligation abgewandt. Diese Neuentdeckung der Aktie, dieses Streben, an der Prosperität der Wirtschaft teilzunehmen, hat auf die junge Literatur tief eingewirkt und die Autoren verfehlen nicht, die Meinungen des Marktes zu interpretieren und zu motivieren. Die Literatur ist in großem Umfange das Widerspiel der herrschenden Tendenzen auf dem Kapitalmarkt: der sich überstürzenden Emissionen, der Reorganisationen in der Industrie, der Um- und Neugründungen, der vielgestaltigen Zusammenfassungen, der Zerlegung der Aktiennominale in kleine und kleinste Einheiten, der Abschaffung und Vermeidung des Aktiennominals, der Konvertierung von Bonds gegen Aktien.

Der Effektenmarkt steht im Brennpunkt des allgemeinen Interesses. Die Frage, ob der Federal Reserve Board recht oder unrecht tut, wenn er die Mitgliederbanken vor weiterer Kreditausdehnung warnt, ob die Börsensituation gesund oder ungesund ist, beschäftigt die besten Köpfe. Im Tagesstreit vermißt man häufig Vernunft und Einsicht. Von Interessentengruppen werden zuweilen Fehlargumente mit einer Wucht und Naivität vorgetragen, die erschüttert und beängstigt. Man ist geneigt, zu fragen, ob Erfahrung und Geschichte angesichts der allgemeinen wirtschaftlichen Umwälzungen versagen, ob die sich überstürzenden Umorganisationsprozesse in Massenerzeugung, Massenverteilung und Massenkonsum so schnell vor sich gingen, daß die Spekulationskrisen und Börsenkrache der vergangenen Zeiten nicht mehr als Orientierungs- und Warnungszeichen in Betracht kommen. Die Wissenschaft bewahrt demgegenüber eine starke Zurückhaltung. Erste Autoritäten behaupten, die Börse habe als Verkehrseinrichtung nur den Zweck des Kapitaltransportes — wie die Eisenbahn den Zweck des Güter- und Personentransportes. Sie sei für keine Situation verantwortlich zu machen. Eine Literatur, die Institution und Funktionen der verschiedenen Träger und Interessenten des Kapitalmarktes glücklich verbindet, ist sehr dürftig. Richtig und gut ist die erklärende, beschreibende, unterrichtende Literatur über Börse, Börsenorgane und Börseneinrichtungen, über Spekulation und ihre Methoden. Wenn auch zuweilen wertvolle Gedanken über die volkswirtschaftlichen Auswirkungen des Börsengeschäfts vorgetragen werden, so fehlt doch bisher eine tiefgründige Synthese zwischen Börsenlage und Industriefinanzierung auf Grund einer Analyse ihrer gegenseitigen Bedingtheiten und Beeinflussungen.

Die Kreditanalyse ist einer der modernsten Zweige amerikanischer Bank- und Finanzierungsliteratur. Ihre Durchführung in der Praxis ist ein weiterer Schritt zur rechnerischen Durchdringung von Wirtschaftsvorgängen, zur Zerlegung ihrer Elemente und zu ihrer Wiedergabe in vergleichbaren Meßzahlen.

Die amerikanische Bank- und Finanzierungsliteratur hat etwas von dem Charakter der Südspitze der Insel Manhattan. Ihr Panorama zeigt Wolkenkratzer (Willis, Dewing, Gerstenberg, Moulton, Edwards, Fisher u. a.) und Holzhütten. Sie ist geworden ohne Führung von überragenden Geistesgrößen, ohne Systematik in der Produktion, ohne Planung. Sie ist mit der wirtschaftlichen Entwicklung gegangen, ist an den Tatsachen orientiert, nicht spekulativ, mehr empirisch als kritisch, mehr sammelnd als ordnend, mehr business als economy, mehr pragmatisch als erkenntnistheoretisch bzw. sozialökonomisch-theoretisch. Ihre Reichhaltigkeit an Ausgangspunkten, die Unabsehbarkeit ihres Gegenstandes, die schnellen Entwicklungen des Bank- und Finanzierungswesens seit Kriegsende geben ihr ein Gepräge des Großartigen und des Unentwickelten. Großartig an Umfang, Fülle und Konzeption, unentwickelt, gemessen an der wirtschaftlichen Dynamik und Problematik, zu deren Erklärung und Lösung die Literatur mitwirken soll.

Der hier gebotene Überblick muß der Vollständigkeit entbehren. Er will auf die wichtigsten Erscheinungen, vor allem der Nachkriegszeit hinweisen, sie eingruppieren und ihre typischen Züge herausarbeiten. Rein volkswirtschaftlich orientierte Werke konnten nur in knapper Auswahl berücksichtigt werden.

II. Geldwesen.

Eine besonders beachtenswerte Veröffentlichung ist L. D. Edie (bisher Professor in Chikago): Money, Bank Credit and Prices (New York und London 1928, 500 S.). Der Verfasser untersucht die Erscheinungen des Geld- und Kreditverkehrs mit Hilfe einer statistischen und analytischen Methode und zieht die von den lebenden Schriftstellern dieses Gebietes gegebenen Tatsachen und Anschauungen in weitem Maße in den Kreis seiner Betrachtungen. Er behandelt die Funktionen und Eigenschaften des Geldes, den Goldstandard, die Preisbewegungen und ihre Wirkungen, die Banknotenausgabe, die Theorie des Geldwertes, den Einfluß der Geldproduktion, des Weltgoldvorrates und der Goldnachfrage auf den Preis sowie die

Einwirkungen des Krieges und des zyklischen Ablaufes der wirtschaftlichen Erscheinungen auf das Preisniveau und die Geldwerttheorie. Der Krieg bildet überall die entscheidende Zäsur in der Erklärung der wirtschaftlichen Erscheinungen.

Das Buch ist nicht eine Kontroverse, sondern der Versuch zu einer positiven und konstruktiven Analyse des Gegenstandes. Die Währungs- und Geldliteratur der Vorkriegszeit befaßte sich mit Fragen der Währungsreform, den verschiedenen Währungsarten, den Bankgesetzen und Münzordnungen und war stark geschichtlich orientiert. Sie vermochte nicht die Brücke von der Bank- zur Güterwirtschaft zu schlagen und versuchte nicht, die Ausstrahlungen der Bankpolitik auf die allgemeine Wirtschaft aufzufangen und zu zerlegen. Heute geht die Erörterung um Inflation und Deflation, Industrie und Bankwirtschaft, zentrale Bankpolitik und internationale Zusammenarbeit, Kreditkontrolle und Preisstabilisierung. Edie stellt sich die Aufgabe, zur reinen Geldtheorie zurückzuführen und dieses Ziel durch quantitative Hypothese und quantitative Untersuchungsmethoden zu erreichen. Er will die allgemeinen Auffassungen von Bewegungen und Tendenzen in standardisierten Zeitabschnitten (secular, seasonal, cyclical, irregular) beseitigen und vertritt die Ansicht von hinüberwechselnden Aufeinanderfolgen und Schwingungen (shifting sequences and amplitudes), die sich von Phase zu Phase der verschiedenen Typen von Bewegungen bei Preisen, Kreditvolumen, Produktionsmaß und anderen Faktoren bemerkbar machen. Er versucht eine Beschreibung des ganzen Mechanismus und der gegenseitigen Wirkungen von Zahlungsmittelumlauf und Preisen unter Anwendung einer „institutional-genetischen" Art der Behandlung und einer besonderen Technik der Analyse, um dann schließlich zu einer kritischen Prüfung der Pläne für die Kontrolle der Preise zu gelangen. Die genauen Literaturangaben zu jedem einzelnen Kapitel erhöhen den Wert des Buches sehr.

Aus verschiedenen Schriften von Irving Fisher sei hervorgehoben „Stabilizing the Dollar" (1920, 305 S.). Das Werk enthält die Vorschläge Fishers, dem Gelde einen nahezu konstanten allgemeinen Warenwert, meßbar an der Generalindexziffer, zu verleihen und dadurch eine ruhige Entwicklung der Wirtschaft zu sichern: Stabilisierung der Preise durch Manipulation des Goldpreises. 1928 schrieb I. Fisher: The Illusion of Money (deutsch erschienen bei Reimar Hobbing, Berlin, eingeleitet von A. Hahn). Der Verfasser geht von dem Mangel an Einsicht in das Wesen des Geldes aus und untersucht die Geldwertschwankungen, gemessen an Güterpreisindices. Die verschiedenen Arten von Inflation und Deflation und ihre unmittelbaren Wirkungen für Güterwirtschaft, Schuldenverhältnisse und Kapitalanlage sowie ihre mittelbaren Folgen (Beunruhigung der Wirtschaft), Währungs- und Kreditkontrolle und Fragen der staatlichen Einflußnahme und Verantwortlichkeit werden als Mittel der Abhilfe gewürdigt.

Von J. S. Lawrence erschien 1928 eine Schrift über Stabilisation of Prices. A critical study of the various plans proposed for stabilisation (484 S.). Darin sind eine Reihe von Stabilisierungsplänen und -vorschlägen besprochen, wie sie vorgebracht wurden von Fisher, Goldborough, Strong, bei der Genueser Konferenz 1922, von Lehfeldt, Keynes, Hawtrey, Snyder (Federal Reserve Bank, New York), Knapp, Lewis und als Kuriosum — von Ford. Die theoretischen Begründungen der Möglichkeiten von Währungsstabilisierungen erscheinen durchaus unzureichend und widerspruchsvoll.

Zur geldgeschichtlichen Literatur gehört das Werk von Edwin R. A. Seligman (Professor an der Columbia University): Currency, Inflation and Public Debts. An Historical Scetch (1921).

Die Erfahrungen der USA., Englands, Frankreichs, Italiens, Rußlands, Österreichs, Spaniens und der südamerikanischen Republiken auf dem Gebiete der Papiergeldwirtschaft und Inflation und die gegenwärtigen monetären Situationen werden klar geschildert. Daraus werden Folgerungen für die Vermeidung einer Inflation abgeleitet.

Ein eigenartiges Werk mit einer für deutsche Verhältnisse fast unmöglichen Zusammenstellung bietet Moulton Harold G.: The Financial Organization of Society, Materials for the study of Business (3. Aufl., Chicago 1927, 780 S.).

In anschaulicher Weise werden Geld und Währung, Kredit und Valuta, Finanzierung der Wirtschaft und speziell der „corporation", Effektenwesen und Börse, Trust-Gesellschaft, Struktur des Bankwesens, Federal Reserve-System, die Finanzierung des Wohnungsbaues, die Konsumfinanzierung, die finanzielle „Integrierung", kurz die Finanzstruktur der kapitalistischen Wirtschaft geschildert. Nicht Materialsammlung ist das Ziel des Autors, sondern Einführung in das Verständnis der Zusammenhänge. Der Verfasser erweist sich als ein guter Kenner der wirtschaftlichen Praxis. Das Buch beachtet betriebswirtschaftliche Gedankengänge und hat Lehrbuchcharakter. Es enthält nach jedem Kapitel Übungen in Frageform.

Eine besondere Hervorhebung verdient auch das Buch von B. M. Anderson: The Value of Money (New York 1926, 610 S.).

Der Verfasser will den Geldwert nicht als isoliertes Problem aufzeigen, sondern ihn durch Aufdeckung der engen Beziehungen zu allen anderen wirtschaftstheoretischen Phänomenen zu erklären versuchen. Daher werden allgemeine Werttheorie, Angebot und Nachfrage, Produktionskostentheorie, Ertragswerttheorie, Grenznutzenlehre, immaterielle Werte, die Werte der stocks und bonds, das Handelsvolumen, die Bedeutung der Spekulation usw. zur Erklärung herangezogen. Die Quantitätstheorie und die modernen Kredittheorien werden unter gründlichster Verarbeitung auch der jüngeren deutschen und englischen Literatur in allen ihren Variationen aufgezeigt. Der Verfasser bekennt sich als Anhänger einer dynamischen Geld- und Kredittheorie, die er als „theory of value or prosperity" bezeichnet und als Gegner der statischen Theorie (theory of wealth or prices), die nach seiner Ansicht die Probleme der konjunkturellen und strukturellen Änderungen in der Wirtschaft nicht zu erklären vermag.

Zur ersten Einführung in geld- und kredittheoretische Fragen und in die Praxis des Geld- und Kreditverkehrs der USA. eignet sich ausgezeichnet das für Lehrzwecke geschriebene Buch von J. D. Magee: An Introduction to Money and Credit (New York 1927, 467 S.). Es will eine allgemeine Kenntnis der wichtigsten Theorien vermitteln und vermeidet eine Kontroverse mit entgegenstehenden Meinungen. Die Studien über Beziehungen zwischen den Preisbewegungen der verschiedenen Warengruppen nehmen einen breiten Raum ein. An jedes Kapitel schließt sich eine Anzahl von Wiederholungsfragen an.

J. Laughlin (Emerit. Prof. in Chicago)

schrieb: „Money and Prices“ (1919, 314 S.). Aus einer geschichtlichen Darstellung der Preisbewegung seit 1850 bis zum Ende des Weltkrieges werden die Anschauungen des Verfassers über Ursachen der schwankenden Lebenshaltungskosten und die Möglichkeiten ihrer Nivellierung durch Geldumlaufsmanipulation, Kreditausweitung, Beeinflussung der Goldproduktion usw. abgeleitet.

Ch. A. Phillips: Readings in Money and Banking ist ein für Unterrichtszwecke bestimmtes Einführungswerk über Geschichte und Eigenschaften des Geldes, Währungssysteme, Kreditinstrumente, Bankkonten, über den Mechanismus des Zahlungsverkehrs und die verschiedenen Typen des amerikanischen Banksystems. Auch die europäischen Banksysteme werden vergleichend dargestellt. Mit einer anregenden Plauderei über die Wirkungen des Weltkrieges auf Geldwesen, Banksysteme und die Verschiebung der Finanzzentren schließt die nicht tief schürfende, aber sehr flüssig und lebendig geschriebene Arbeit ab.

III. Geld- und Kapitalmarkt.

Von rein deskriptiven Werken seien 3 bedeutsame genannt:

S. S. Huebner: The Stock Market (New York 1922, 496 S.) beschreibt in anschaulicher, gut gegliederter und leicht lesbarer Form die Einrichtungen und Funktionen der Börse, insbesondere der New Yorker Stock Exchange, die Börsenakzepte, die Methoden des Handels, die technische Abwicklung des Börsenclearings, die preisbeeinflussenden Faktoren, die Beziehungen zum Geldmarkt, den Handel mit Bezugsrechten und die gesetzlichen Grundlagen des Börsenhandels. Das Buch steht in Objekt und Darstellung dem von Ch. A. Dice nahe: The Stock Market (New York 1927, 667 S.). Dice bringt auch einen umfangreichen Abschnitt über den finanziellen Teil der Tagespresse und die Finanzpresse. Er behandelt die wirtschaftlichen Funktionen der Stockbroker und ihre Beziehungen zur Kundschaft. Außer der New Yorker Börse werden auch andere Effektenbörsen der USA. besprochen. Die verschiedenen Arten der Spekulationsgeschäfte, die Beziehungen des Geldmarktes zum Aktienmarkt, die Frage der Vorhersage der Aktienkurse, die verschiedenen Methoden der Kreditierung der Effekten werden hier eingehender dargestellt. In beiden Werken gewinnt man einen guten allgemeinen Überblick über den Kapitalmarkt mit seinen verschiedenen Trägern und Interessenten. Die Einrichtungen und Funktionen der Börse werden unter wirtschaftlich-technischen Aspekten dargestellt. Dem Standpunkt des Kapitalanlegers wird vor allem Rechnung getragen.

Das Buch von J. E. Meeker: The Work of the Stock Exchange (1922, 633 S.) beschränkt sich im ersten Teil auf das engere Gebiet der Abwicklung der Börsengeschäfte. Der Inhalt umfaßt die Entwicklung der Effektenwirtschaft und der Börse, typische Effektentransaktionen, Spekulationsgeschäfte, die Tätigkeit des Händlers im Freiverkehr, die Tätigkeit der Spezialisten und der Händler in kleinen Aufträgen, die verschiedenen Spezialmärkte, das Börsenclearing, die Verwaltung der Börse usw. Im zweiten Teil bringt das Buch auch volkswirtschaftliche Betrachtungen über die allgemeinwirtschaftliche Bedeutung eines organisierten Effektenmarktes, über Vor- und Nachteile der Börsenspekulation, über Zusammenhänge zwischen Effektenmarkt und nationaler und internationaler Wirtschaft.

Die Schwenkung von der Obligation zur Aktie findet eine gute Interpretation durch Edgar Lawrence Smith: Common Stocks as long Term Investments (New York 1924, 129 S.).

Der Verfasser bricht in seiner Arbeit mit der Auffassung, daß die festverzinsliche Obligation in Zeiten steigenden Geldwertes die bessere Kapitalanlage gegenüber der Aktie sei. Er liefert an Hand statistischen Materials den Nachweis, daß für die Periode 1866 bis 1897, eine Zeit steigenden Geldwertes, eine Anlage in Aktien auf lange Sicht größere Erträgnisse abwarf als die Zinseinnahme und Geldwertsteigerungen aus Obligationen. In der Zeit von 1897—1923 war die Aktie die günstigere Anlage gegenüber der Obligation, weil in dieser Zeit der Geldwert sank. Der Verfasser plädiert nun auch für die Zeit nach 1923, in der der Geldwert stieg, für die Aktie als bessere Anlage. Es bleibt hier die Frage offen, ob die hohen Aktienkurse, die mehr durch Börsenkredite als durch die Ertragsgestaltung der Unternehmen emporgetrieben wurden, jetzt eine Aktienanlage auf Jahre hinaus empfehlen. Der Grundgedanke des Verfassers läßt sich auf die Formel bringen, daß auf lange Sicht die Ertrags- und Kapitalsteigerung der Aktie größer ist als der Gewinn an Geldwertsteigerungen durch Obligationen und daß in Zeiten sinkenden Geldwertes die Obligation an sich die nachteiligere Kapitalanlage ist. Ähnlich wie Smith traten Strum und J. Fisher für die Aktie als Anlagemittel ein, weil man durch ihren Besitz den Nachteil der Kaufkraftschwankungen des Geldes vermeiden und den Vorteil der Kapitalwertsteigerungen ausnutzen kann.

Eine beachtliche Untersuchung über Aktienkursvorhersage, auf die viel ernste Arbeit verwandt wurde, stammt von K. S. van Strum (Mitarbeiter von Barron's wöchentlichem Finanzmagazin): Forecasting Stock Market Trends (New York 1927, 315 S.). Die Grundidee der Arbeit ist, derjenigen Art der gewinnbringenden Effektenanlage einen größeren Nachdruck zu verleihen, welche den allgemeinen Bewegungen des Marktes mehr Beachtung schenkt als den speziellen Entwicklungsmöglichkeiten von bestimmten einzelnen Papieren, die besonders ausgewählt und auf längere Zeit investiert sind, bis die gehegten Erwartungen sich erfüllen.

Strum geht von der Feststellung aus, daß der Aktienindex einwandfrei mit gewissen Grundbewegungen der Wirtschaft übereinstimmt und daß deren Erfassung und Analyse eine Vorhersage der Aktienkurse und damit eine breite Ausnutzung der Marktsituation ermöglicht. Als Faktoren, welche die Grundbewegungen der Wirtschaft anzeigen, betrachtet der Verfasser: Geschäftskonkurse, Einnahmen und Dividenden von Unternehmungen, individuelle Waren- und Rohstoffpreise, allgemeines Preisniveau, spezielle Preisindizes, Erntemengen, Produktionsziffern, Beschäftigungsindex, Umfang von Handel und Konsumtion, Stand der Nationalbankausweise, Lage der Banken, Höhe der Geldsätze und der Bondserträgnisse. Hinsichtlich der statistischen Methode hat der Verfasser die Ansicht, daß die Kombination verschiedener Spezialindizes zu einem allgemeinen Index,

in dem die verschiedenen Faktoren zusammengesetzt sind — eine Methode, wie sie von verschiedenen Investment-Service Gesellschaften angewandt wird — Bedenken hat und dieser gegenüber die Urteilsbildung sich auf die Betrachtung der einzelnen grundlegenden Bewegungen stützen muß. („Gauge the trend of the market from the basic conditions".)

Vom gleichen Verfasser stammt die Arbeit: Investing in Purchasing Power (New York 1926, 248 S.), die sich mit den Schwankungen der Kaufkraft und der Einwirkung dieser Schwankungen auf die Kapitalanlage befaßt und zu zeigen versucht, wie Wertminderungen an Kapitalanlagen als Ausfluß von Kaufkraftschwankungen vermieden werden können und wie die Kapitalanlage sich bewußt die Erreichung von Wertsteigerungen infolge von Kaufkraftschwankungen zum Ziel setzen kann.

Von R. N. Owens und Ch. O. Hardy erschien „Interest Rates and Stock Speculations; A Study of the influence of the money market on the stock market" (New York 1925, 197 S.). Die Beziehungen zwischen Geldmarkt und Effektenmarkt werden auf Grund einer 50jährigen Beobachtung der New Yorker Verhältnisse untersucht. Die Schlußfolgerung lautet: Weder durch ökonomische Analyse noch durch historische Forschung kann bewiesen werden, daß niedrige Zinssätze die Effektenspekulation zur Aufnahme von Geld anregen und die Kurse steigern, hohe Zinssätze die Spekulation eindämmen und die Kurse senken.

Mit der „Kunst zu spekulieren" befassen sich eine ganze Anzahl von Veröffentlichungen, unter denen die beiden Arbeiten von Ph. L. Carret: The Art of Speculation (New York 1927, 365 S.) und von F. D. Bond: Stock Movements and Speculation (New York und London 1928, 194 S.) genannt seien. In der letzteren äußert sich der volkswirtschaftlich überlegende Empiriker, der sich so lange als zuverlässig erweist, als er sich an Tatsachen hält, der aber wiederholt bei theoretischen Urteilen versagt. Eine solche Arbeit, die der Wirklichkeit nahekommt, aber erkennbare Fehler enthält, ist wohl einer Arbeit vorzuziehen, die nur innerhalb gemachter Voraussetzungen einwandfrei ist, aber wegen dieser Voraussetzungen mit der Wirklichkeit nicht viel gemein hat. Der Autor spürt die dynamischen Prozesse, die zwischen Börse und Wirtschaft spielen. Er kann sie nicht formulieren, aber er läßt sie durchblicken und schaltet sie nicht wie Störungsmomente, die eine klare Analyse beeinträchtigen würden, aus. Er sieht, daß Angebot und Nachfrage das Fiasko eines Erklärungsversuches sind und weist auf den Einfluß finanzieller Interessen, besonders der „managerial minds" hin. Der Abschnitt über die allgemeinen wirtschaftlichen Vorteile der Effektenspekulation fehlt hier ebensowenig wie in andern Werken. Der Verfasser sagt ausdrücklich, daß Aktienerwerb zu Spekulationszwecken „entirely ethical" sei. Von besonderem Interesse sind seine Ausführungen über den Einfluß von Management und Leitung, Überwiegen des finanziellen Elements gegenüber dem kommerziellen und industriellen, über die gegenwärtigen Tendenzen, die man in früheren Wirtschaftsperioden als Vorzeichen von Überinvestierungen und Börsenkrisen anzusehen pflegte (Aktienzerlegung, Zunahme der Aktionärzahl), sowie über die Einschaltung von neutralen Mittelspersonen zwischen Markt und Spekulanten (discretionary account). Hinweise auf die Möglichkeiten der Aktienkursvorhersage und praktische Winke für Kapitalanleger fehlen auch hier nicht.

Ein Buch, das indirekt an den Leser die Aufforderung richtet, in den Wellenbewegungen der Börse Glück und Verstand zu versuchen, ist „The Common Sense of Money and Investments" von M. St. Rukeyser (New York 1926, 333 S.). Es will ein Ratgeber für Kapitalanleger sein und beschreibt, wie man von Aktien und Obligationen hinüber- und herüberwechselt, wie man einen guten stock-broker sucht, Pfuscher vermeidet, die Finanzpresse benutzt und was man aus dem Leben der Feldmarschälle der Finanz und Industrie lernen kann. In ähnlicher Richtung liegt die jüngste Arbeit von A. Cragg: Understanding the Stock Market (1929, 276 S.). Sie handelt von Kauf und Verkauf der Effekten, besonders in New York, von der Durchführung auswärtiger und kleiner Aufträge, von Spekulationsgeschäften, von den Beziehungen zwischen broker und Kunden, kurz von allem, was ein erfolgreicher Effektenbesitzer und Spekulant wissen sollte. Solche Literaturerscheinungen, die einen reißenden Absatz finden, sind von der Flut der Börsenhausse getragen. Von gleichem Geiste ist auch die Schrift von R. E. A. Lambert: You can be wealthy too (1929, 108 S.) und viele andere, die sicherlich nicht in den bleibenden Bestandteil der Literatur eingehen werden.

Einige spezielle Arbeiten wissenschaftlichen Charakters über die Teilgebiete des Geld- und Kapitalmarktes sind: B. Griffis: The New York Call Money Market (New York 1926, 120 S.), Arthur Galston: Security Syndicate Operations (New York 1925, 95 S.) und H. B. Campbell: Legal Aspects of the Transfer of Securities; Organization, Management and Accounting (New York 1921). Griffis beschreibt die Elemente des Marktes für tägliches Geld, die Operationen, die Schwankungen in Angebot und Nachfrage, die Unterschiede von Ausleihungen auf Abruf und auf kurze Fristen, die Bedeutung New Yorks als Zentralmarkt innerhalb der nationalen Geldmärkte. Der Verfasser stellt fest, daß keine Kontrolle über Angebot und Nachfrage auf dem Call Money Market besteht. Er bespricht die Situation unter dem F.R.S. im Vergleich zum National-Banksystem und versucht, den Zusammenhang zwischen den Zinssätzen im Call Money Market und den Kursen der Effektenbörse aufzudecken. Galstons Schrift ist unter den Auspizien der Investment Bankers Association of America, Committee of Education geschrieben. Sie bespricht die Natur des Konsortialgeschäftes, Arten und Formen seiner Bildung und Durchführung, die verschiedenen Zwecke des Konsortialvertrages, die Vertragsverletzungen und die buchhalterische Durchführung. Campbell behandelt die Rechtsformalitäten bei der Effektenübertragung und die rechtlichen Erfordernisse auf seiten der Vertragsparteien.

A. B. Cooks: Financing Exports and Imports (1923, 218 S.) vermittelt reiche Erfahrungen für praktische Bedürfnisse.

Der Verfasser erklärt die einschlägigen Fachausdrücke, schildert die Mechanik von Angebot und Nachfrage auf dem Devisenmarkt und den einheimischen Diskontmärkten innerhalb und außerhalb New Yorks, die Zahlungsformen im Export- und Importgeschäft, die Möglichkeiten der Vermeidung des Devisenrisikos, den Einfluß des Staates auf den Außenhandel durch Handelsverträge, das Filialsystem der Banken als Vorposten und die Kreditgewährung an das Ausland als Exportstimulus.

Die Gesetzesbestimmungen, Einrichtungen und der Handel der wichtigsten Börsen der Welt sowie das Aktienrecht der wichtigsten Länder und der einzelnen

Staaten sind — gesammelt und mit allgemeinen Ausführungen finanztechnischer und rechtlicher Art versehen — herausgegeben von W. J. Greenwood in „American and Foreign Stock Exchange Practice, Stock and Bond Trading and the Business Corporation Laws of all Nations“ (1921, 1048 S.).

IV. Notenbanken.

Über das Notenbankwesen der USA. bestehen die ausgezeichneten Arbeiten von H. P. Willis (Prof. der Columbia University und früher erster Sekretär des F. R. Board). Willis, der einen gewissen Anteil an dem Zustandekommen der F.R.-Bank hat und als der beste Kenner des neuen Notenbanksystems gilt, steht heute in scharfem Gegensatz zu der Politik der F.R.B. und hält mit seiner Kritik nicht zurück (vgl. North American Review, Mai 1929). Sein Hauptwerk über das „Federal Reserve System; Legislation, Organization and Operation (1923, 1765 S.) zeugt von außerordentlicher Gründlichkeit, praktischer Einsicht und streng objektiver wissenschaftlicher Darstellung. Mit Prof. W. H. Steiner vom New Yorker City College zusammen schrieb er „Federal Reserve Banking Practice“ (New York 1926, 1016 S.). Es wäre anmaßend, in dem hier gebotenen Rahmen über solche Standardwerke Einzelheiten sagen zu wollen. Nach Umfang und Inhalt sind sie umfassend wie kein anderes Literaturerzeugnis der Welt auf dem gleichen Gebiete. Sie bilden die unentbehrlichen Grundlagen für Spezialarbeiten und den historischen Hintergrund für die zukünftige Forschung.

Eine vorzügliche Entwicklungsgeschichte der Diskontpolitik von den ersten englischen Anfängen bis zur jüngsten amerikanischen Praxis bietet B. H. Beckhart: The Discount Policy of the Federal Reserve System (1924, 604 S.).

Der Ursprung der Kreditkontrolle in den USA., die einschlägigen Bestimmungen der F.R.-Acts, die Verwaltung der Bankrate in England, Frankreich, Deutschland und den USA. werden eingehend besprochen. Die Vorkriegsdiskontpolitik in USA., die Zeit der Kriegsfinanzierung, die Nachkriegsinflation und -deflation werden kritisiert. Beckkart verbindet in seiner Arbeit in glücklicher Weise Tatsachenforschung mit Literaturkenntnis und wissenschaftlicher Verarbeitung.

W. P. G. Harding: The Formative Period of the Federal Reserve System (during the World Crisis) (1925, 320 S.).

Der Verfasser war während des Krieges und der ersten Nachkriegsjahre Vorsitzender des F.R.B. Er will keine Theorie oder wissenschaftlich fundierte Rechtfertigung des Systems geben, sondern schildert in historischer Folge auf Grund urkundlichen Materials die Probleme der amerikanischen Währungs- und Kreditpolitik und ihre Lösungsversuche. Die mannigfaltigen und verwickelten monetären Situationen des stark bewegten Untersuchungszeitraumes werden meisterhaft, auch unter Berücksichtigung der persönlichen Momente, geschildert.

Ein Werk über F.R.-Banken unter speziellem Aspekt, das auch ins Deutsche übersetzt wurde, („Die Reserve-Banken und der Geldmarkt in den Vereinigten Staaten“, Berlin 1928) ist das von W. Randolph Burgess über „The Reserve Banks and the Money Market“ (1927, 328 S.). Burgess, Assistent Federal Reserve Agent in der New Yorker F.R.-Bank, bietet darin eine treffliche und spannende Darstellung der Struktur, Größe und erkennbaren Wirkungen des F.R.S. auf Geldmarkt und Bankwirtschaft. Er verwendet ein wohlverarbeitetes, mit Hilfe von Schaubildern und graphischen Darstellungen vorgetragenes Zahlenmaterial. Besondere Hervorhebung verdienen die Ausführungen über die Veränderung der Kassenhaltung seit Bestehen des F.R.S., über die Zunahme des bargeldlosen Zahlungsverkehrs und die Stellung der Mitgliederbanken auf den einzelnen Teilmärkten. Burgess stellt auch kurz die Umwälzungen in den Währungen, Währungssystemen und Zahlungssitten sowie die Dienste der Banken bei Staatsfinanzierungen dar. Die Erscheinungen, die sich aus der Stellung der Reserve-Banken zum und im Geldmarkt (Money- and Bill-Market) ergeben, werden an Hand statistischen Materials anschaulich analysiert. Der Mechanismus der Kreditpolitik, die Entwicklung des Goldproblems, die Wirkung der Bankrate sowie der Open Market Policy und sonstiger Hilfsmittel werden vorzüglich beschrieben. Das Buch ist konkret geschrieben und behandelt hauptsächlich die Zeit seit 1920. Am Schluß jedes Kapitels ist der wesentliche Inhalt der scharf gegliederten Arbeit in wenigen Sätzen wiedergegeben.

Von dem Bureau of Business Research der Northwestern University liegt eine Veröffentlichung vor über Banking Standards and the Federal Reserve System (New York-Chicago 1928, 420 S.), bearbeitet von H. Secrist, welche Quellenmaterial über die Entwicklung der Mitgliederbanken vor allem nach 1920 bietet.

Die absoluten Zahlen über die einzelnen Bilanzposten der Mitgliederbanken werden zu Verhältniszahlen verarbeitet. Der Verfasser gliedert die Mitgliederbanken nach F.R.-Distrikten, beschreibt „norms and trends“ der Depositen, der Verwaltungskosten, der Einnahmen bei den Mitgliederbanken und ähnlicher Details der Bankausweise und des Verhältnisses der einzelnen Bilanzposten zueinander.

Das bekannte Buch von E. W. Kemmerer (Princeton University) über „The ABC of the Federal Reserve System“ ist 1928 in 8. Auflage erschienen und umfaßt jetzt 216 Seiten. Es ist eine leicht faßliche, auf den Stand der Gegenwart gebrachte Darstellung und für den Beginn des Studiums des amerikanischen Banksystems eine geeignete Einführung. Kemmerer ist nach dem Kriege durch die von ihm in verschiedenen Staaten Südamerikas und Europas durchgeführten Währungsstabilisierungen bekannt geworden. Das Ausland erlebt nicht nur amerikanische Kapitalexpansion, es erfährt auch amerikanische technisch-kommerzielle Anleitung und finanzielle Beratung.

Die kleine Schrift über „Gold and Central Banks“ (New York 1929, 157 S.) hat Mlynarski zum Verfasser. Sie gibt eine zeitgemäße Schilderung der Goldwährungspraxis und der Notenbankprobleme der jüngsten Gegenwart, behandelt die Fragen der Gold-

bewegung, des Goldclearing und der Zusammenarbeit der Notenbanken. Der Verfasser verarbeitet ein reiches Ziffernmaterial und zieht auch deutsche und englische Literatur heran.

John M. Chapman verfaßte „Fiscal Functions of the Federal Reserve Banks“ (1923). Das Buch hat eine Einleitung von P. Willis. Der Vorteil der Neuordnung von 1916, wonach über Regierungsgelder unter steter Berücksichtigung der Bedürfnisse des Geldmarktes verfügt wird, wird hervorgehoben. Das Prinzip der Zentralisation ermöglicht es, die Gelder jeweils nach Bedarf auf bedürftige Gebiete der Union zu verteilen. Es wird genau und ausführlich — mit statistischen Daten belegt — dargestellt, wie das System funktioniert; auch die Methoden der Kriegsfinanzierung sind erläutert.

Die Arbeit von Jones: The Federal Reserve System (London 1927, 54 S.) ist eine kurze einführende Darstellung über das amerikanische Notenbanksystem, die vorzugsweise die kreditpolitischen Funktionen erörtert.

V. Kreditbanken.

Außerordentlich umfangreich ist die Literatur über die Kreditbanken. Zunächst sei hier auf das Werk von Eug. E. Agger: Organized Banking (1918, 383 S.) hingewiesen. Der Aufbau des Banksystems in Amerika (historische Entwicklung), England, Frankreich und Deutschland wird vergleichend dargestellt. Die aktiven und passiven Kreditgeschäfte und der nationale und internationale Zahlungsverkehr werden durchgesprochen. Zur Frage der Reservenbildung, insbesondere des Verhältnisses des Depositengeschäfts zur Notenausgabe wird klar und knapp Stellung genommen. Es handelt sich um kein wissenschaftliches Werk, sondern um ein Lehrbuch, aus dem aber doch die besonderen Probleme des amerikanischen Bankwesens gut erkennbar sind.

Im Auftrag des Educational Committee der National City Bank of New York veröffentlichte L. H. Langston 1921 eine rein praktische Arbeit, in der die mannigfaltigen Betätigungen eines Bankbetriebes besprochen werden: Practical Bank Operations. Kassenverkehr, Abrechnung, Diskontgeschäfte, Devisenverkehr, Handelskredit, Ein- und Ausfuhrfinanzierung, Kreditbriefe, Treuhandfunktionen werden gründlich erörtert. Der Verfasser geht auch ausführlich auf Buchhaltung und Kontrolle sowie auf den „Service“ der Bank im Interesse der Wirtschaft ein. Vom gleichen Verfasser unter Mitwirkung von N. R. Whitney erschien Banking Practice, a textbook for colleges and schools of business administration“ (New York 1921), das sich nach Umfang und Inhalt wenig von dem vorher genannten Werk unterscheidet.

Die Schrift von R. F. Prudden: The Bank Credit Investigator (New York 1922, 200 S.) befaßt sich mit dem Kreditgeschäft des Bankbetriebes und damit zusammenhängenden Vorarbeiten und Kontrollmaßnahmen, mit Buchführung und Registratur, Kreditanalyse und Beschaffung von Kreditauskünften.

1924 erschien in 3. Auflage Th. J. Kavanaugh: Bank Credit Methods and Practice. Das Buch weist dem kommerziellen Kredit den breitesten Raum zu und stellt ihn in seinen einzelnen Arten und Instrumenten dar. Die Einleitung enthält gute Bemerkungen zur Kredittheorie. Im 2. Teil finden sich Ausführungen zur Bilanzanalyse und zur Organisation der Kreditabteilung der Banken.

J. D. Magee nennt seine Arbeit zum Studium der Bankwirtschaft „Materials for the Study of Banking“ (1923, 769 S.). Das Buch soll vornehmlich ein Hilfsmittel im amerikanischen Lehrbetrieb sein. Der Stoff ist nach den Hauptaufgaben der Bank gegliedert. Auch Kreditanalyse und Kreditversicherung sind gewürdigt. Für die verschiedenen amerikanischen Banktypen: Trust Company, Savings Banks, National State Banks wird gutes Material geboten.

G. G. Munn beginnt seine Arbeit über „Bank Credit, Principles and Operating Procedure“ (1925, 284 S.) mit der Betrachtung des Wesens des Kredits und der Quellen der Kreditinformation. Er behandelt Kreditanalyse, die Verwendung der Bilanz als Grundlage für die Erkenntnis des Kreditrisikos und bespricht die Organisation der Kreditabteilung. Ein besonderes Kapitel ist den „Ethics of Credit Interchange“ gewidmet. Vom gleichen Verfasser ist die Herausgabe eines Banklexikons besorgt worden.

Eine spezielle Einstellung auf die Vermögensstruktur der Banken und die Verwendung ihrer Vermögensbestandteile unter Beachtung des Liquiditätsproblems beobachten wir in der Schrift von W. F. Mitchell: „The Uses of Bank Funds“ (Chicago 1925, 181 S.). Der Verfasser ist College Professor und nicht zu verwechseln mit dem durch seine Konjunkturforschungen berühmten Nationalökonomen W. C. Mitchell an der Columbia University. In dieser Arbeit stecken neue Gedanken, theoretische Sonden, Auslegungsversuche der modernen Umgestaltungen in Kreditbewirtschaftung und Güterwirtschaft. Der Autor spricht von dem Konflikt der Bankpraxis mit der orthodoxen europäischen Banktheorie. Er untersucht die Liquidität der Nationalbanken und der F.R.-Banken in Zeiten der Krise und des Konjunkturumschwunges, behandelt die Bankzusammenbrüche in ihrer wirtschaftlichen Auswirkung und die Kreditgesetzgebung.

Zwei Punkte seiner Auslegungen seien hier hervorgehoben: „eligibility rules“ und die ‚shiftability theory“. Mit dem ersten Ausdruck ist die qualitative Kreditkontrolle gemeint, welche die Banken ausüben, wenn sie unter ihren Kreditgesuchen Auswahl treffen, und im weiteren die auf Grund der Kreditverhältnisse zwischen Bank und Business ausgeübten Einflüsse und Überwachungen der Bank im Verhältnis zur Güterwirtschaft. Mit dem Ausdruck „shiftability theory“ bezeichnet der Verfasser die Fähigkeit des Bankbetriebes, sich Struktur- und Konjunkturwandlungen anzupassen durch Hinüberwechseln zwischen dem Gebiet des kurzfristigen kommerziellen Kredits und dem Gebiet des Investitionsgeschäfts. Er glaubt, beobachten zu können, daß Wettbewerb und Gewinnstreben die Banken näher zum Investitionsgeschäft führe und daß dieses Geschäft in verschiedenen „business cycles“ verschiedenen Umfang annimmt. Die Stellung der Bank zur Börse, ihre Börsendarlehen und ihre Effektenanlagen scheinen nach Ansicht des Verfassers diese Richtung anzudeuten. Hinsichtlich der Liquidität ist er der Ansicht, daß das Wachstum der Banken den Mechanismus gesichert hat, durch den sie sich flüssig erhalten. „Die Banken haben die Neigung, den besonderen Bedürfnissen der verschiedenen ökonomischen Interessen und geographischen Regionen nachzukommen und sind nicht in der Lage, ständig und einförmig die Politik des Ausleihens für nur kurzfristige und nur für kommerzielle Zwecke zu verfolgen.“ Damit ist die enge Liierung von Bank und

Industrie zum Prinzip erhoben und die Verwendbarkeit der Bankmittel für Zwecke langfristiger Finanzierung (Investitionskredit) postuliert. Es eröffnet sich die Frage nach der speziellen oder generellen Gültigkeit solcher Sätze, der Gültigkeit für Einzelbetriebe, die als Spezialinstitute die bisherige Bankwirtschaft ergänzen oder der Gültigkeit für die gesamte heutige Bankwirtschaft freier Konkurrenz, der Gültigkeit als Einzelerscheinung oder als allgemeine Entwicklungstendenz.

W. H. Steiner: Some Aspects of Banking Theory (1920, 158 S.) untersucht die Bankstruktur der USA. und die Zusammenhänge zwischen Kredit und Güterwelt unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten bei Heranziehung fremder Lehrmeinungen. Er fordert eine theoretische scharfe Scheidung zwischen Anlagekredit (investment banking) und Handelskredit (commercial banking), zu dem auch der Betriebskredit dauernder Art zählt.

Ein Verfasser, der, obwohl Praktiker, am Bücherschreiben einen besonderen Gefallen findet, ist W. H. Kniffin. Von ihm stammen: „Business Man and his Bank" (New York 1920), „American Banking Practice" (New York 1921, 390 S.), Commercial Banking" (2 Bde., New York 1923, 808 S.), „Commercial Paper, acceptances and the analysis of credit statements" (New York 1918). Die Arbeiten tragen die für die amerikanische Bankliteratur charakteristischen Züge einer jugendlichen Frische und Ungebundenheit, einer ungewöhnlichen Stoffvermittlung mit einer Fülle von Ausgangs- und Ansatzpunkten. Die weitläufige Form der Stoffbehandlung verrät mehr Freude am Schreiben als Streben nach gedrängter Form und systematischer Erfassung.

Die Arbeit der beiden Verfasser J. M. Chapman und R. B. Westerfield über „Problems in Banking, Money and Credit" (New York 1927, 757 S.) ist eine Aneinanderreihung von Stoff, wie ihn nur die unerschrockenste Sammellust kombinieren kann. Die Autoren haben den Ehrgeiz, alles zu bringen und befriedigen daher in keiner Frage vollständig. 852 Probleme finden nacheinander ihre Behandlung. Den Schluß der Arbeit bilden ein Anhang von Studienmaterial sowie eine vorzügliche umfangreiche Bibliographie. In dem Buche sind unter anderm behandelt: Geld und Geldmünzen, Kredit und Kreditinstrumente, Funktionen und Operationen der Banken, Verwaltung und Leitung, Depositen-, Darlehns- und Diskontgeschäfte, Kreditanalyse, Beziehungen zwischen Banken, Finanzierung des Handels, Effektenanlage der Banken, Bankeinnahmen und Dividenden, Bankorganisation und -reorganisation, Devisenhandel und Außenhandelsfinanzierung, internationale Kapitalbewegung, nicht-kommerzielle Banken, das kleine Darlehnsgeschäft, der landwirtschaftliche Kredit, die Auslandsbanken, ausländische Banksysteme, die Geschichte des Bankwesens in USA., das F.R.S., der Geldmarkt, das Filialbankwesen, Geldkredit und Preise, business cycles (das gehört zu jedem zeitgemäßen Buch) und Finanzierungspraktiken.

Eine ebenso extensive Bearbeitung der Geld- und Bankprobleme ist das 1929 in 5. Auflage erschienene Buch: J. Th. Holdsworth: Money and Banking (563 S.), das gleichzeitig Geldtheorie und Geldgeschichte, das gegenwärtige Geldsystem in USA., die Kreditarten und Kreditinstrumente, die Geschichte des Bankwesens, Arten, Organisation und Verwaltung der Banken, die Funktionen der verschiedenen Banktypen und das Notenbankwesen nach historischer Entwicklung und gegenwärtiger Struktur darstellt.

Ein Beispiel tödlich wirkender Materialaufhäufung, eines typischen Textbuches für den Studenten, ist das Buch von J. A. Fitzgerald (Ohio): Making Use of a Bank (1923, 371 S.). Hier findet der Leser Ausführungen über die Dienstleistungen der Bank, die Rechte und Pflichten der Parteien im Scheckverkehr, die Einrichtungen von Safes, das Depositengeschäft, das Scheckkonto, den Kontenübertrag, das Darlehnsgeschäft, die Kreditschöpfung, die Sicherheit der Darlehen, Kreditunterlagen, Arten der Banken, das F.R.S. und das Investment-Bankgeschäft.

Speziell auf die Bilanz als Kreditunterlage abgestellt ist das mit zahlreichen Tabellen, graphischen Darstellungen und Formularen illustrierte Buch von M. D. Miller: Bank Loans on Statement and Character (1927, 492 S.).

Mit der Banktechnik befaßt sich eingehender die Arbeit des bereits erwähnten englischen Autors L. M. Minty: American Banking Methods (London 1923, 448 S.).

Sie dringt in die Details des modernen Bankbetriebes ein und stellt die wichtigsten Abteilungen in ihren Funktionen dar: Clearing, Scheckeinlösung, Kassenwesen, Buchhaltung, Darlehnsabteilung, Kreditabteilung, Trustabteilung, Auslandsabteilung, Devisenbüro, Reisekreditbriefverkehr. Sehr ausführlich wird der kommerzielle Kredit behandelt. Das Buch hat viel dazu beigetragen, die Kenntnis amerikanischer Bankmethoden in England zu verbreiten und hat auch den Amerikanern zur Information über ihre Bankeinrichtungen und zum Vergleich mit der englischen Bankpraxis gedient.

Ein weitverbreitetes und besonders beachtenswertes „university and college text-book", das die Organisation und geschäftliche Praxis der amerikanischen Banken und ihre Beziehungen zum Wirtschaftsleben darstellt, ist das von den beiden bekannten Verfassern H. Parker Willis und George W. Edwards unter dem Titel „Banking and Business" (New York 1925, 565 S.) herausgegebene Werk. Sie wollen vom Standpunkt des Bankkunden alle jene Kenntnisse theoretischer und praktischer Natur vermitteln, die ein ersprießlicher Bankverkehr voraussetzt.

Mac Gregor lieferte eine Arbeit über Bankreklame: Mac Gregor's Book of Financial Advertising (1928, 2. Aufl., 434 S.). Sie enthält eine große Anzahl von Bankanzeigen verschiedenster Art sowie gute Ratschläge und eine geschlossene Systematik zur praktischen Handhabung des Financial Advertising. Das Buch gehört mehr in die Reklame- als in die Bankliteratur. Hier verdient es Erwähnung, weil daraus hervorgeht, daß die amerikanischen Banken sich im allgemeinen hinsichtlich der Reklame keine starke Reserve auflegen und sich in dieser Beziehung kaum von andern Unternehmungen unterscheiden.

Weitere Arbeiten aus dem Gebiete der Bankreklame sind M. E. Chase, 101 Window Displays (1927, 172 S.) und W. R. Morhouse: Bank Window Advertising (1919, 134 S.). Sie geben eine Darstellung der Mittel und der Bedeutung der Schaufensterreklame für Banken. Ein genaues Verzeichnis und eine kritische Würdigung der gesamten Literatur über Financial Advertising enthält das soeben erschienene Werk: C. Hundhausen, Kundenwerbung amerikanischer Banken (Berlin 1929, 349 S.).

T. G. Knapp schildert auf 325 Seiten: „How Banks increase their Business" (1926).

Der Inhalt umfaßt Innenbetrieb, Betriebsleitung, Personalverwaltung — auf die besonderes Gewicht gelegt wird — und Ausbildungsfragen im Bankberuf; die Rolle der Frau im Bankbetriebe ist breit erörtert.

F. R. Kerman und B. W. Griffin, zwei Praktiker, wollen Wege zeigen für „New Business for Banks" (1926, 326 S.). Sie betonen die Bedeutung der Persönlichkeit des Bankleiters und die Wichtigkeit direkter Verhandlungen mit der Bankkundschaft und mit solchen, die es werden können. Sie empfehlen die Pflege eines guten Briefstils und berichten einiges über Bankreklame. Im ganzen ist die Arbeit unbedeutend

Ein Buch, das nicht so originell aufgezogen als betitelt ist, betrifft The Duties, Responsibilities and Liabilities of Bank Directors von F. L. Major (1925, 193 S.). Der Verfasser rechtfertigt seine Arbeit damit, daß viele Bankdirektoren über ihre Pflichten und Verantwortungen im unklaren sind, daß sich auch das Publikum darüber keine genauen Vorstellungen macht. In der Behandlung des Themas werden nicht die einzelnen Bankgattungen unterschieden. Es werden persönliche Erfahrungen, gewonnen in der Eigenschaft als Bankkontrolleur, vermittelt. Unter anderm schreibt der Verfasser über die Beziehungen der Leitung zu den Angestellten, über Fälschungen, Bankzusammenbrüche, Bankinspektionen. Wichtige Rechtsentscheidungen aus dem Gebiet des Bankgeschäfts werden wiedergegeben.

In einem Land, in dem die Frau in Politik, Religion und Geschäft, nicht zuletzt in der Reklame eine so ungewöhnliche Rolle spielt, nimmt es nicht wunder, daß eine Frau, B. Q. Mott, ihre Anschauungen über „An American Women and her Bank" (1929, 252 S.) niederlegte. Sie ist Vorsitzende des Beratungsausschusses des Nationalkomitees zur Erziehung der Frau in finanziellen Angelegenheiten und zum Schutze ihres Geldes. Sie plaudert ganz nett über die verschiedenen Banktypen, die Arten der Konten, den Gebrauch des Bankkontos und des Schecks, über Scheckrecht, Kredit und Darlehen. Der Schluß handelt vom Bankgeschäft als Laufbahn für die Frau. Man hört, daß besondere Abteilungen zur Bedienung der weiblichen Kundschaft, meist durch weibliche Angestellte geleitet, ziemlich allgemein geworden sind.

Das Filialwesen der amerikanischen Banken ist in der Arbeit von Sh. D. Southworth: Branch Banking in USA. (1928, 236 S.) dargestellt. Dieses Werk wird in nächster Zeit starke Nachfolge haben, nachdem die Mac Fadden Act 1927 die gesetzlichen Hindernisse bei der Errichtung von Filialen der Nationalbanken beseitigt und diesen durch Bundesgesetz die gleichen Rechte eingeräumt hat, die die Staatsbanken in den meisten Staaten auf Grund der Staatsbankgesetze genießen. Der Verfasser schildert das Filialwesen bis zum Zeitpunkt der genannten Akte, zunächst die Entwicklung des Filialwesens der Nationalbanken seit der Gründung bis 1921, dann die der Staatsbanken von 1863—1926. Einzelne Staaten wie Kalifornien, Michigan, Massachusetts sind in der Behandlung besonders berücksichtigt. Der Inhalt der Mac Fadden Act wird wiedergegeben. Ihre Begründung durch bestimmte Bankinteressengruppen wird ausführlich geschildert. Das Filialwesen der Banken in Deutschland, England, Kanada und Frankreich wird zum Vergleich herangezogen. Der Verfasser tritt für die Ausdehnung des Filialsystems ein und verspricht sich davon eine Konsolidierung der Bankwirtschaft, die Beseitigung schwacher Elemente und die Verringerung der Bankzusammenbrüche.

Aus einer Anzahl von Darstellungen der Geschichte und Entwicklung der amerikanischen Finanzwirtschaft verdient besondere Erwähnung Th. P. Kane: The Romance and Tragedy of Banking (2. Aufl. 1927), ein voluminöses Buch mit zahlreichen wertvollen Einzeldaten über führende Persönlichkeiten aus der Bankgeschichte der Nationalbanken. Aus der Erfahrung des beteiligten Verfassers wird hier ein bedeutsames Stück tatsächlichen Geschehens festgehalten. Sodann erschien als Fortsetzung des Werkes: 40 Years American Finance (1909) von A. D. Noyes im Jahre 1926: War Period of American Finance 1908 bis 1925.

VI. Spezialbanken.

Aus der Literatur über Spezialbanken seien folgende Arbeiten genannt: Cl. L. Benner: The Federal Intermediate Credit System (1926, 375 S.).

Dieses Buch behandelt das Für und Wider der Gründung und der bisherigen Tätigkeit der auf Grund der Agricultural Credit Act vom 14. März 1923 errichteten 12 Intermediate Credit Banks, die in den gleichen Distrikten wie die 12 Federal Land Banks bestehen. Sie sind mit diesen durch Personalunion verbunden, aber zur selbständigen Geschäfts- und Rechnungsführung verpflichtet.

Der Verfasser schildert die Umstände, die zum Erlaß der Agricultural Credit Act geführt haben, den Platz, den die auf Grund dieses Gesetzes errichteten Spezialinstitute des landwirtschaftlichen Kredits im amerikanischen Bankwesen einnehmen, die damit verbundenen Änderungen der ländlichen Kreditsysteme (Intermediate Credit Banks, Federal Land Banks, Joint Stock Land Banks) und die Beziehung zum F.R.S.

Bei den Versuchen zur Lösung der Probleme des landwirtschaftlichen Kredits in Deutschland kann diese Darstellung der amerikanischen Verhältnisse manche Anregung geben.

Vom landwirtschaftlichen Kredit handelt ferner J. Wright: Bank Credit and Agriculture under the national and federal reserve banking systems (1922, 340 S.).

Die Arbeit der beiden Verfasser M. T. Herrick (kürzlich verstorbener amerikanischer Gesandter in Paris) und R. Ingallis über Rural Credits, land and cooperative (New York 1920) ist eine gedrängte, aber umfassende Darstellung des landwirtschaftlichen und genossenschaftlichen Kreditsystems in allen Ländern der Welt.

Eine gute Einführung in die Probleme des ländlichen Hypothekarkredits in den Vereinigten Staaten: Struktur der Hypothekeninstitute und ihre Geschäftsmethoden, Emission von Pfandbriefen, Bewertung ländlichen Besitzes usw. bietet die Schrift von J. Wright: Farm Mortgage Financing, New York 1923 (343 S.).

Die Baukreditgesellschaften, ein wichtiger Faktor im amerikanischen Kreditsystem, sind in der Schrift von H. F. Clark und F. A. Chase: Elements of the Modern Building and Loan Association (1925, 540 S.) dargestellt. Darin werden die amerikanische Sparbildung, die Natur der Bau- und Spargesellschaften, ihre Stellung in der finanziellen Organisation der Wirtschaft, Errichtung und Leitung, insbesondere ihre Darlehnsgewährung sowie Gewinnverteilung, gesetzliche und statutarische Bestimmungen und volkswirtschaftliche Bedeutung gezeichnet.

Über den Bankkredit für Klein- und Mittelindustrie und seine Organisation durch das Morris Banksystem berichtet die Schrift von P. W. Herzog: The Morris Plan of Industrial Banking (1928, 126 S.).

Die Volksbanken werden grundsätzlich und an einzelnen Beispielen beschrieben, wie sie in Europa bestehen und wie sie im einzelnen die Kreditgewährung an Klein- und Mittelindustrie mittels kleiner Handelsakzepte und Zwischenschaltung von industriellen Dar-

lehnsgesellschaften vornehmen. Die Arbeit enthält reiche statistische und bibliographische Angaben.

W. H. Kniffin schrieb das Werk: The Savings Banks and its Practical Work (zuletzt erschienen in 4. Aufl. New York 1928, 531 S.). Es bringt eine Fülle von Material über die Innenorganisation der Sparbanken. Die Entstehung und Entwicklung des Sparkassenwesens in den verschiedenen Staaten ist weitläufig beschrieben. Die Behandlung der praktischen Buchführungsfragen ist sehr ausführlich gehalten und durch Beispiele und Formulare erläutert. Der Maschinenverwendung im Sparbankbetrieb ist genügender Raum gewidmet.

Das Buch von E. W. Kemmerer: Postal Savings (1917, 176 S.) ist eine historische und kritische Studie der auf Grund der Postal Savings Act 1910 errichteten Postsparkassen, ihrer Leitung und Verwaltung, ihrer Einleger und Einlagen und der Anlagen ihrer Fonds.

Roy F. Bergengren: Cooperative Banking. A Credit Union Book (1923, 398 S.) ist eine Darstellung über Ursprung, Zweck und Ausbreitung des genossenschaftlichen Bankwesens, insbesondere der credit unions, und eine Auseinandersetzung mit seinen Problemen.

Es ist allgemeinverständlich geschrieben und steht vor allem im Dienste der Werbung. Nach einer Einführung in Organisation und Arbeitsgebiete der verschiedenen Typen werden die Auswirkungen: Erziehung zur Sparsamkeit, Vermeidung wucherischer Ausbeutung, Kredithilfe für wirtschaftlich Schwache, Ablenkung von wilder Spekulation und Ergänzung der Bankstruktur in einfacher Sprache systematisch und klar gezeichnet.

VII. Einzelne Bankgeschäfte.

Über einzelne Zweige des Bankgeschäftes bestehen die Arbeiten von W. E. Spahr: The Clearing and Collection of Cheques (1926, 597 S.), P. Matthewson: Acceptance, Trade and Bankers (1921, 372 S.), J. B. Cross: Domestic and Foreign Exchange. Theory and Practice (New York 1923, 572 S.), G. W. Edwards: International Trade Finance (New York 1924, 495 S.). Die von H. P. Willis eingeleitete Arbeit von Spahr über Scheckabrechnung und Scheckeinlösung ist ein wertvoller Beitrag zur Organisation des nationalen Zahlungsverkehrs. Der geschichtliche Überblick geht auf den Ursprung der Scheckverwendung in den einzelnen europäischen Staaten zurück. Anschließend behandelt der Verfasser den Gebrauch des Schecks in Amerika bis zum Geburtsjahr der Nationalbanken 1863, das Clearing und Einziehungsverfahren bis zu diesem Zeitpunkte und nachher, die besonderen Funktionen des Clearing-Hauses vor Errichtung des F.R.S. und die Wandlungen bei Einführung des F.R.S. Die innere Organisation zur Durchführung des Clearing und des Scheckeinzugs ist gründlich besprochen; gesetzliche Bestimmungen sind beigegeben. Hervorzuheben sind die Betrachtungen des Bankclearings als Wirtschaftsbarometer.

P. Matthewson beginnt seine Untersuchung mit einer Theorie der Akzeptzahlung und einer Definition des Akzepts. Er bringt Hinweise auf den Akzeptverkehr mit dem Auslande, behandelt die Methoden des Akzeptkredits, die Stellung der F.R.-Banken zum Bank- und Handelsakzept. Der 3. Teil der Arbeit trägt den bezeichnenden Titel: „Data for Trade Acceptance Campaign". Hier bietet der Verfasser das Rüstzeug für den Aufklärungs- und Werbefeldzug im Dienste des amerikanischen Akzeptkredites, einer bis vor wenigen Jahren kaum entwickelten Kreditform, die mit dem Wachstum des Außenhandels und der zunehmenden Vorzugsstellung der USA. in der Finanzierung des internationalen Warenaustausches an Umfang und Bedeutung zunimmt.

Die Arbeit von J. B. Cross (Berkeley University, Kalifornien) enthält Theorie und Praxis des Wechsel- und Devisengeschäfts. Der Inlandswechselverkehr nimmt dabei den kleineren Raum ein. Der Inhalt umfaßt: interbank relations, Inlandswechsel und ihre rechtliche Eigenart, Auslandswechsel und ausländischer Zahlungsverkehr, seine Entstehung aus dem ausländischen Ein- und Ausfuhrgeschäft, Wechselkurse, Goldbewegung, Investments, Arbitrage. Die Behandlung ist ausgezeichnet durch reiche Ausstattung mit Formularen, gründliches Eingehen auf technische Einzelheiten und gute Vergleiche mit ausländischen Verhältnissen.

G. W. Edwards (Dean of the City College of New York) ist verdienter Autor auf verschiedenen Gebieten des Bankwesens. In seinem Buch über „International Trade Finance" (New York 1924, 495 S.) schildert er im volkswirtschaftlichen Teil die Zusammenhänge zwischen nationaler Zahlungsbilanz und internationalem Kreditverkehr, die Arten der ausländischen Zahlungsmittel, den Devisenmarkt, internationale Bankinstitute und das Korrespondenten- und Filialsystem. Im betriebswirtschaftlichen Teil werden dargestellt die kommerzielle Kreditpolitik, die Informationsquellen, die Kreditsicherung im Auslandskreditgeschäft, die Arten des dokumentären Kredits, Kreditsicherheiten und die Finanzierung von Export und Import. Ein besonderes Kapitel behandelt die Finanzierung nach Ländern mit notleidender Währung.

Als Spezialarbeit verdient auch das Werk von E. B. Schwulst: Extension of Bank Credit, Study in the principles of financial statement analysis as applied in extending bank credit to agriculture, industry, and trade in Texas (1927, 357 S.) Erwähnung. Es verfolgt den Gedanken, die Wirtschaftskenntnisse des Kreditgebers zu erweitern und den Bankier mit der Industrie, dem Handel und der Landwirtschaft seines Distriktes vertraut zu machen, ihm nicht allein beizubringen, wie man die Bilanz liest, sondern auch wie man die individuellen Kreditansprüche verschiedener Wirtschaftszweige aus ihrer Struktur heraus, vor allem aus ihren Saisonbedürfnissen heraus zu würdigen hat. Es werden die konkreten Verhältnisse des Staates Texas ins Auge gefaßt. Eine solche Arbeit ist typisch für ein Land, dem zwar nicht der Lokalbankier fehlt, das jedoch die traditionelle Erfahrung und Schulung des Bankiers durch Planung und Studium ersetzen muß.

Die Auslandsexpansion amerikanischer Banken

behandelt Prof. C. W. Phelps in seiner Schrift „The Foreign Expansion of American Banks, American branch banking board“ (1927, 222 S.), zu der H. P. Willis das Vorwort schrieb.

Der Verfasser berichtet über die ungünstigen Erfahrungen mancher Großbanken im Auslandsgeschäft während der ersten Nachkriegsjahre, beschreibt die Methoden des Bankgeschäftes am Auslandsmarkt, die Entwicklung des Akzeptmarktes, die Rechtsgestaltung in verschiedenen ausländischen Staaten und umgekehrt die Situation ausländischer Banken in USA. Bemerkenswert sind besonders die Ausführungen über Kreditinformation. Deutsche und französische Literatur wird wiederholt herangezogen.

Edwin R. A. Seligman bietet in seinem Buche The Economics of Instalment Selling. A Study in Consumer's Credit. With special reference to the automobile (2 Bände 1927, 357 und 639 S.) eine sehr schätzenswerte Monographie über den Teilzahlungskredit.

Er hatte Einblick in das gesamte Material der General Motors Acceptance Corporation, welche die Finanzierung aller Teilzahlungspläne von General Motors übernimmt, sowie in das Material zahlreicher anderer Gesellschaften, die das Ratengeschäft pflegen. Der 1. Band zeigt Geschichte und Organisation des Teilzahlungskredits und analysiert seine wirtschaftliche Bedeutung. Wichtig und besonders aufschlußreich für deutsche Verhältnisse sind die Untersuchungen über Konsumtions- und Produktionskredit, die Produktivität des Konsumentenkredits, den Einfluß des Teilzahlungskredits auf die Kreditstruktur und die Nachfrage sowie die Kosten des Ratenkredits. Dem Abzahlungskredit wird, wohl unter dem Eindruck der dauernd günstigen Wirtschaftslage der USA., eine sehr günstige Prognose gestellt. Im 2. Bande äußert sich eine Anzahl von Mitarbeitern über spezielle Untersuchungen unter Benutzung eines reichen statistischen Materials: Retail Sales, Consumers-, Merchandise-, Dealers-, Repossession-, Depression-Study.

VIII. Kreditanalyse.

Von Alexander Wall stammt die Arbeit über „Ratio Analysis of Financial Statements, an explanation of a method of analysing financial statements by the use of ratios“ (Zusammenarbeit mit R. W. Dunning, New York 1928, 353 S.).

Das Buch behandelt nach kurzer Einführung in Theorie und Praxis des Bankkredits und in die Terminologie der Bilanz- und Erfolgsrechnung, die Gewinnung und den Gebrauch von statischen und dynamischen Beziehungsgrößen (ratios). Eine besondere Methode dient der zahlenmäßigen Erfassung der Kreditwürdigkeit (credit force indicating). Reiches Material aus dem Betriebsleben der von den Verfassern in ihrer praktischen Tätigkeit analysierten Unternehmungen wird geboten.

Während diese Arbeit vom Standpunkt des Kreditgebers hauptsächlich zur Beurteilung der Kreditwürdigkeit und der Situation des individuellen Kreditnehmers im Vergleich zu seiner Wirtschaftsbranche und zur Konkurrenz dient, hat die groß angelegte Schrift von J. H. Bliss über „Financial and Operating Ratios in Management (1923, 396 S.) zum Ziel, das Zahlenmaterial der Buchhaltung und der Bilanz für die Zwecke der Unternehmungsleitung zu verarbeiten. Sie hat mit der vorgenannten Arbeit das Streben nach Vereinfachung und Vergleichbarkeit des Zahlenmaterials der Unternehmungsrechnung und die zahlenmäßige Erfassung von Beziehungsgrößen gemein. In ihrem Bemühen nach quantitativer Bestimmung wirtschaftlicher Vorgänge und der Standardisierung ihres zahlenmäßigen Ausdrucks bilden diese Arbeiten eine interessante Parallelerscheinung zu der in der Nationalökonomie geübten quantitativen Forschung, für die sie zu wichtigen Materiallieferanten werden können. Sie sind ein sprechender Ausdruck des vor allem von Max Weber und Werner Sombart als Wesenszug der kapitalistischen Wirtschaft bezeichneten Strebens nach rechnerischer Durchgliederung und Erfassung.

In der gleichen Richtung liegt die Arbeit von G. H. Stockwell: How to read a Financial Statement (New York 1925, 443 S., neue Auflage 1927), die sich jedoch mit der Erläuterung der Bilanzposten der einzelnen Unternehmen begnügt, ohne die Methode der ratios anzuwenden, trotzdem aber bereits auf die Standardisierung der Bilanz hinzielt.

Die Arbeit von St. Gilman: Analyzing Financial Statements (New York 1925, 222 S.) soll dem Standpunkt verschiedener Interessengruppen dienen, nicht allein dem Kreditgeber, sondern auch dem Unternehmungsleiter, dem Revisor und dem Kapitalanleger. Der Verfasser unterscheidet zwischen dem internen und externen Standpunkt der Analyse und nimmt hier hauptsächlich den externen Standpunkt ein. Ausführlich werden die Schwächen in der finanziellen Struktur der Unternehmung untersucht.

Als Beitrag zur Kreditanalyse kann man auch die Preisschrift von L. L. Watkins: Banking Balances (1929, 429 S.) bezeichnen. Sie untersucht die Entwicklungstendenzen innerhalb des amerikanischen Bankwesens und die Kreditbeziehungen zwischen Banken auf Grund der einzelnen Bilanzposten.

Auf die hier genannten und nicht genannten Werke der Betriebs- und Bilanzanalyse gehen die Arbeiten von Kurt Schmaltz über „Bilanz- und Betriebsanalyse in Amerika“, Stuttgart 1927, und „Betriebsanalyse“, Stuttgart 1929, ein.

Literaturübersicht.

Allgemeine Betriebswirtschaft.

Allgemeine Fragen der Betriebswirtschaft.

Stockwell, Herbert Grant: Introduction to business management. 290 p. diagr. O '29 N. Y., Harper. $ 4.—.

Unternehmungsformen, Kartell- und Konzernfragen.

Doris, Lillian, ed.: Corporate meetings, minutes, and resolutions; containing forms and precedents as well as a commentary upon the legal principles involved in questions requiring corporate action. 1135 p. O c. N. Y., Prentice-Hall. $ 10.—.

Goldschmidt, Robert: Die sofortige Verschmelzung (Fusion) von Aktiengesellschaften. Rechtsvergleichende Abhandlungen Herausg. Heinrich Titze und Martin Wolff. Berlin 1930, Verlag von Julius Springer. 8°. 128 S. RM 9.60.

Seager, Henry Rogers, and Gulick, Charles Adams, jr.: Trust and corporation problems. 731 p. (16 p. bibl.) Oc. N. Y., Harper. $ 5.—.

Finanzierung und Kapitalwirtschaft.

Zur Reform des Aktienrechts. Deutscher Anwaltverein Druckschriften Nr. 20 und 22. I. und II. Teil. Leipzig 1929, Vertretungsverlag W. Moeser Buchhandlung. 8°. Teil I 176 S. RM 5.—, Teil II 115 S. RM 3.—.

Bondi, Felix, und Ernst Winkler: Die Praxis der Finanzierung. Berlin 1929, Verlag von Otto Liebmann. Gr.-8°. XVI, 525 S. RM 23.50, für Abonnenten der Deutschen Juristen-Zeitung RM 18.—, geb. RM 20.50.

Lincoln, Edmond E.: Applied business finance; new 4th ed. 823 p. il D '29 N. Y., McGraw-Hill. $ 5.—.

Welter, Erich: Erneuerung des Aktienrechts. Ein Appell und ein Programm. Frankfurt a. M. 1929, Frankfurter Societäts-Druckerei. 70 S. 8°. RM 2.—.

Arbeitsorganisation und Personalwirtschaft.

Leider, Erich: Die geistigen, wirtschaftlichen und sozialen Faktoren in der Entwicklung der kaufmännischen Berufserziehung in Deutschland. Berlin 1929, Sieben-Stäbe-Verlags- u. Druckereigesellschaft. VII, 127 S. Gr.-8° = Hamburger berufsschulpädagogische Schriften. Bd. 1. RM 3.—.

Organisation der Verwaltungs- und Büroarbeit.

Dannert, R. G.: Die Registratur. Berlin 1929, „Organisation" Verlagsges. m. b. H. (S. Hirzel). 8°. 142 S. RM 5.80.

Fayol, Henri: Allgemeine und industrielle Verwaltung. Aus dem Französischen übersetzt von Karl Reineke. Herausgegeben vom internationalen Rationalisierungs-Institut. München u. Berlin 1929, Verlag von R. Oldenbourg. 4°. 94 S. Geh. RM 8.—.

Weiß, Robert: Die Adrema im Kauf- und Warenhaus-Betrieb. Berlin 1929, „Organisation". 56 S. mit Abb., 1 Taf. 8° = Organisation in der Praxis. Bd. 1. RM 1.50.

Fertigungswirtschaft einschl. Rationalisierungsfragen.

Einkaufs- und Lagerwesen. Richtlinien für Lagerergänzung, Bestellwesen, Lagerwesen, Lagerbuchführung, Lagerbewertung. Ausgearbeitet vom Fachausschuß für Einkaufs- und Lagerwesen beim AWV. Herausgegeben vom Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung beim Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit (RKW-Veröffentlichung Nr. 30). Leipzig 1929, G. A. Gloeckner. 80 S. Geh. RM 3.—.

Werkstättenbetriebsführung. Große Ausgabe. Berlin 1929, Verkehrswissenschaftliche Lehrmittelgesellschaft bei d. Deutschen Reichsbahn. 8°. IX, 86 S. Deutsche Reichsbahngesellschaft. Lehrstoffhefte f. d. Dienstanfängerschule. Lehrfach w 7 II.

Verkaufs- und Marktwirtschaft einschl. Werbewesen und Konjunkturfragen.

Anderson, Oskar: Die Korrelationsrechnung in der Konjunkturforschung. Ein Beitr. zur Analyse von Zeitreihen. Bonn 1929, K. Schroeder. 141 S. mit Fig. 8° = Veröffentlichungen d. Frankfurter Gesellschaft f. Konjunkturforschg. H. 4. RM 8.—.

Deckert, W. Flörke, Baumeister: Werbeorganisation. Eine Einführung in die seelenkundlichen und organisatorischen Grundlagen des Werbe-Unterrichts (Band 1 der „Deutschen Werbebücherei"). Herausgegeben von der Fachgruppe „Werbelehrer" im „Deutschen Reklame-Verband". Stuttgart 1929, Verlag für Wirtschaft und Verkehr. 8°. 96 S. und Werbesachenmuster.

Dwiggins, W. A.: Lay-out in Advertising. 8 vo, pp. 200. Harper Nov. '29. 30.

Reilly, William J.: What place has the advertising agency in market research? 31 p. O (Univ. of Tex. bull., no. 2916; Bur. of Business Research, monograph. no. 3) '29 Austin, Tex., Univ. of Tex. pap. $ 1.—.

Aus Theorie und Praxis der Werbung. Mit zahlr. Abb. Berlin W 35, 1929, Verband Deutscher Diplom-Kaufleute. 8°. 87 S. = Veröffentlichungen d. Verbandes Deutscher Diplom-Kaufleute, 1. RM 3.—.

Rechnungswesen.

Maus, Josef: Von der manuellen Buchhaltung zur maschinellen Gruppenbuchhaltung mit Ellis-Maschinen. Berlin 1929, „Organisation" Verlagsges. 8°. 64 S. = Organisation in d. Praxis. Bd. 2. RM 1.50.

Peiser, Herbert: Der Einfluß des Beschäftigungsgrades auf die industrielle Kostenentwicklung. Betriebswirtschaftliche Zeitfragen. Herausgegeben von A. Heber. 7. Heft. Berlin 1929, Verlag von Julius Springer. 8°. 51 S. RM 3.—.

Ruf, Alfons: Anlage und Führung der Ruf-Buchhaltung. Frankfurt a. M. 1929, Ruf-Buchhandlung G. m. b. H. 8°. 87 S. RM 6.—.

Sanders, Thomas H.: Industrial accounting; control of industry through costs. 317 p. diagrs. D '29. N. Y., McGraw-Hill. $ 4.—.

Revisions- und Treuhandwesen.

Ziegler, Julius: Bücher- und Bilanzrevision. Berlin 1920, Spaeth & Linde. Gr.-8°. 169 S. Geh. RM 7.50.

Betriebswirtschaftliche Steuerlehre.

Bühler: Steuertafel. 4. Ausgabe. Stand vom 1. Oktober 1929. Überblick über sämtliche Reichssteuern und die wichtigsten Landes- und Gemeindesteuern. Beilage zu Bühler, Lehrbuch des Steuerrechts. Band 1. RM 1.—.

General sales or turnover taxation. 219 p. diagrs. Oc. N. Y., Nat'l. Industrial Conference B'd. $ 2.50.

Spezielle Betriebswirtschaft.

Landwirtschaft.

Betriebsergebnisse der deutschen Landwirtschaft in den Wirtschaftsjahren 1924/25—1927/28. Berichterstatter Hans Ludwig Fensch. Berlin 1929, Deutscher Schriftenverlag. Gr.-8°. 98 S., 1 eingedr. Karte = Deutscher Landwirtschaftsrat. Veröffentlichungen. H. 16. RM 2.50.

Bergbau.

Das Braunkohlenarchiv. Mitteilungen aus dem Braunkohlenforschungsinstitut Freiberg (Sa.). Herausgegeben von Prof. Dr. R. Frhr. von Walther, Prof. Karl Kegel und Prof. Dipl.-Ing. F. Seidenschnur. Heft 27. Halle (Saale) 1930, Druck und Verlag von Wilhelm Knapp. 8°. 70 S. Brosch. RM 6.70.

Industrie: Allgemeines.

Bericht über die Industrie, den Handel und die Verkehrsverhältnisse in Wien und Niederösterreich während des Jahres 1928. Wien 1929, Verlag der Kammer für Handel, Gewerbe und Industrie. 8°. XXXI, 648 S.

Handelsbetriebs- und Warenverkehrslehre.

Handbuch des Außenhandels und Verkehrs mit der UdSSR. Herausgegeben von Herbert Lorenz. Berlin 1930, Kurt Vowinkel Verlag G. m. b. H. Lexikon-Format. 437 S. RM 24.—.

Freudenberg, Walther: Der Kaufmann und die Bedeutung des Handels — Kolonial- und Welthandel. 2 Aufsätze. Bremen 1929, Verlag von Carl Schünemann. 8°. 60 S. RM 2.50.

Groß, Hermann: Deutsch-rumänische Wirtschaftsbeziehungen. Moderne Wirtschaftsgestaltungen. Hergegeben von Kurt Wiedenfeld. Heft 13. Berlin 1929, Walter de Gruyter & Co. 8°. 130 S. RM 8.—.

Das Seefrachtgeschäft. Aus der Praxis — für die Praxis. Heft 3. Hamburg 1929, Carl H. Dieckmann. 8°. 23 S.

Literatur für verschiedene Geschäftszweige der Industrie und des Handels.

Cook, A. Douglas: Boot and shoe industry and trade in Germany. 30 p. (Trade information bull. 646) '29. Wash., D. C., Gov't P. Off.; Sup't of Doc. pap. 10 c.

Dorka, Karl: Die deutsche Portlandzement-Industrie im Lichte ihrer Bilanzen. Betriebs- und finanzwirtschaftliche Forschungen. Herausg. Prof. Dr. F. Schmidt. II. Serie. Heft 45. Berlin 1929, Industrieverlag Spaeth & Linde. 8°. 94 S. RM 4.20.

George, Heinz: Die Lage des Kautschukmarktes in der Nachkriegszeit. Berlin 1929, Wilhelm Christians Verlag. 8°. 150 S. = Christians volkswirtschaftliche Bücherei. Band 12.

Pohl, Adolf: Förderwesen in der Keramik und in den Betrieben der Industrie der Steine und Erden. Berlin 1929, Beuth-Verlag. 139 S. mit Abb. 8°. Best.-Nr. AWF 234 = RKW-Veröffentlichungen. Nr. 48. RM 3.—.

Popkin, Martin E.: Organization, management and techenology in the manufacture of man's clothing. 414 p. (bibl. footnotes) il., diagrs. O (n. d.) N. Y., Pitman. $ 10.—.

VDMA Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten. Die deutsche Maschinenindustrie. Geschäftsbericht des Vereins Deutscher Maschinenbau-Anstalten über die Jahre 1927 und 1928. 35. und 36. Geschäftsjahr. Berlin 1929. RM 2.50.

VMMA Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten. Organisierte Wirtschaftsfreiheit, Rentabilitätsfragen, Ostasienexport, Sitzungsbericht des Vereins Deutscher Maschinenbau-Anstalten, Berlin 1929.

Werner, Kurt: Großbuchbinderei E. A. Enders, Leipzig-München. Musterbetriebe Deutscher Wirtschaft. Band 6: Die Großbuchbinderei, Berlin 1929, Organisation Verlagsgesellschaft m. b. H. (S. Hirzel) 8°. 67 S. RM 2.75.

Windels, John: Entwicklung und Gestaltung von Unternehmung und Betrieb im deutschen Tiefbaugewerbe. Merseburg a. S. 1929. Berlin W 57, Reichsverband d. Deutschen Tiefbaugewerbes. 103 S. 8°.

Bankwesen einschl. Zahlungs-, Kredit- und Kapitalverkehr.

Bussinger, Paul: Das gesetzliche Zinsfußmaximum in der Schweiz. Berlin, Stämpfli & Cie 1929. XV, 121 S. Gr.-8°. Fr 6.—.

Chapin, Albert F.: Credit and collection principles and practice. 518 p. O. '29. N. Y., McGraw-Hill. $ 4.—.

Horwitz, Ernst: Die Kursbildung am Aktienmarkt seit der Stabilisierung. Bank- und finanzwirtschaftliche Abhandlungen. Heft 16. Herausgegeben von Prof. Dr. W. Prion. Berlin 1929, Verlag von Julius Springer. 8°. 86 S. RM 5.50.

Jones, Grosvenor M., and others: American underwriting of German securities. 17 p. O (Trade information bull. 648) '29 Wash., D. C., Gov't Pr. Off.; Sup't of Doc. pap. 10 c.

Madden, John T., and Nadler, Marcus: Foreign securities; public and mortgage bank bonds; an analysis of the financial, legal and political factors. 466 p. O '29 N. Y, Ronald. $ 6.—.

Radzibor, Woldemar von: Das Problem des langfristigen Kredits für die mittlere und kleinere Industrie. Ein Beitrag zur deutschen Bankpolitik. Rostock 1929, C. Hinstorffs Verlag. 8°. 242 S. = Hamburger wirtschafts- und sozialwissenschaftl. Schriften. H. 11. RM 10.—.

Robinson, Leland Rex: Investment trust organization and management; rev. ed. 625 p. O '29 N. Y., Ron. Press. $ 7.50.

Willis, Henry Parker, and Bogen, Jules Irwin: Investment banking. 541 p. (bibls.) diagrs. O c. N. Y., Harper. $ 5.—.

Genossenschaftswesen.

Fischer, Herbert J. H.: Ergebnisse britischer Genossenschaften in der Bekleidungsindustrie. Soziale Organisation der Gegenwart. Forschungen und Beiträge. Herausgegeben von Prof. Dr. Ernst Grünfeld. Halberstadt 1929, H. Meyers Buchdruckerei, Abt. Verlag. 8°. 103 S.

Trumpf, Arnold W.: Einrichtung und Geschäftsbetrieb des genossenschaftlichen Schlachtviehabsatzes im Aufgabenbereich der Zentralgenossenschaft für Viehverwertung, e. G. m. b. H., Hannover. Hannover 1929, Zentralgenossenschaft für Viehverwertung. Gr.-8°. 74 S. RM —.90.

Wygodzinski, W. — Müller A.: Das Genossenschaftswesen in Deutschland. 2. Aufl. Leipzig und Berlin 1929, Verlag B. G. Teubner. Gr.-8°. 287 S. Geh. RM 16.40, geb. RM 12.—.

Versicherungswesen.

Exportversicherung und erfolgreiche Schadensreklamation. Exportkreditversicherung. Hamburg 25, 1929, Carl H. Dieckmann. 8°. 22 S. = Aus der Praxis — für die Praxis. H. 4. RM 1.75.

Abschluß-Methoden von 222 amerikanischen Lebensversicherungs-Agenten. II. Teil. München 1929, Vitalis-Verlag. 8°. 91 S. RM 5.50.

Manes, Alfred: Versicherungswesen. I. Band: Allgemeine Versicherungslehre. Leipzig und Berlin 1930, Verlag von B. G. Teubner. Gr.-8°. 436 S. RM 28.—.

Rapp, A.: Die Geschäftsergebnisse der Deutschen Privat-Feuerversicherungs-Gesellschaften bis Ende 1928. Gotha 1929, Engelhard-Reyher Verlag. Kl.-8°. 47 S.

Betriebswirtschaft von Dienstleistungsbetrieben.

Eicke: Die Organisation von Krankenanstalten. Leipzig 1930, Georg Thieme-Verlag. Gr.-8°. 111 S. RM 9.60.

Schneider, Hermann: Kassenführung bei den Krankenkassen. Berlin SW 48, 1929. Bund deutscher Krankenkassenbeamten u. -Angestellten. 8°. 41 S. = Der Dienst in der deutschen Sozialversicherung. H. 34. RM 2.—.

Staats- und Verwaltungs-Betriebswirtschaft.

Schulze, Heinrich: Grundriß des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens der Stadt Berlin. Berlin 1929, Verlag von Franz Vahlen. Gr.-8°. 89 S. RM 4.50.

Literatur zum Berufs- und Fachschulwesen.

Allgemeines.

Friedrich, Wilhelm: Tabellenbuch für Handelswissenschaften. Ausgabe H der Sammlung von Fach- und Tabellenbüchern. Magdeburg, Creutzsche Verlagsbuchhandlung, 1929. 8°. 124 S. RM 1.50.

Graue, Theodor: Die deutsche Wirtschaft. Lehr- und Lernmittel für Berufs- und Fachschulen. Herausg. von C. E. Böhm und Fr. Schindler. Wittenberg (Bez. Halle), R. Herrosés Verlag, 1929. 8°. 127 S. RM 2.60.

Öffentliche höhere Handelslehranstalt zu Leipzig. Bericht über das 98. Schuljahr vom 1. April 1928 bis 31. März 1929. Herausg. von dem Oberstudiendirektor Prof. Dr. Wilhelm Lorey. Leipzig, Komm.-Verlag der J. C. Hinrichs'schen Buchhandlung, 1929. 8°. 40 S.

Humburg-Wehrstedt: Arbeit und Erfolg. II. Teil: Wirken und Schaffen. Wittenberg (Bez. Halle), R. Herrosés Verlag, 1929. 8°. 168 S. RM 3.20.

Buchführung und kaufmännisches Rechnen.

Allina: Leitfaden der Buchhaltung für zweiklassige Handelsschulen. Wien, Hölder-Pichler-Tempsky A.-G., 1929. 8°. 304 S. RM 7.15.

Butze, Felix und Arthur Butze: Leichtfaßliche Einführung in die Buchhaltung mit methodisch aufgebauten Übungsgängen I. und II. Teil. Dr. Max Gehlens Betriebswirtschaftliche Lehrbücher. Leipzig und Berlin, Dr. Max Gehlen, 1929. 8°. I. Teil 132 S. RM 2.—. II. Teil 86 S. RM 1.50.

Drojgk und Radloff: Buchungsbelege einer Kolonialwaren-Großhandlung. Blatt-Durchschreibe-Buchführung für den Schulgebrauch zusammengestellt. Berlin, Lehrmittel-Verlags-Gesellschaft, 1929, 4°. 119 S.

Goldberger-Fendrich: Leitfaden der Buchhaltung für kaufmännische Fortbildungsschulen, einjährige Handelskurse und zum Selbstunterricht. II. Teil: Doppelte Buchhaltung. Wien, Hölder-Pichler- Tempsky A.-G., 1929. 8°. 150 S. RM 3.70.

Hawemann, Walter, Artur Knoff, Gerhard Wagner: Rechnen der Verkäufer und Verkäuferinnen. B. Textilwaren. 1. Breslau, Priebatschs Buchhandlung, 1929. 8°. VII, 96 S. 1 Kt. RM 1.50.

Hirsch, Josef: Wechsel- und Schecklehre oder der Zahlungsverkehr der Unternehmung für Handelsschulen, für die Handelsabteilungen der Realschulen und für kaufmännische Berufsschulen. Bamberg, C. C. Buchners Verlag, 1929. 8°. 76 S. RM 1.80.

Just-Jorcke: Kaufmännisches Rechnen. I. u. II. Teil. Bearbeitet von H. Eick und W. Schneider. Gehlens Handelswissenschaftliche Lehrbücher. Leipzig, Dr. Max Gehlen. I. Teil 8°. 160 S. RM 2.40. II. Teil 8°. 192 S. RM 3.80.

Kaerger-Schmidt: Rechenbuch für kaufmännische Schulen. 1. Teil. Langensalza, Verlag von Julius Beltz, Berlin, Leipzig, 1930. 8°. 142 S. RM 2.25.

Kappelmayer, Hans: Buchführung. Einfache Buchführung. 7. Aufl. München, J. Lindauer, 1929. 8°. 93 S. = Kaufmännische Berufsschule. 3. RM 1.50.

Lengerer, Ernst: Rechnen und Kalkulieren des Schuhmachers, Zuschneiders, Schäftemachers. 6.—10. Tsd. Wittenberg, Zentralverlag für Berufs- und Fachschulen R. Herrosés Verlag, 1929. Gr.-8°. 78 S. mit Fig. = Lehr- und Lernmittel für Berufs- und Fachschulen. RM 1.60.

Lorenz, Paul: Höhere Mathematik für Volkswirte und Naturwissenschaftler. Mit einem Vorwort von Präsident Prof. Dr. Wagemann. Leipzig, Akademische Verlagsgesellschaft m. b. H., 1929. 8°. 182 S. Geh. RM 9.50, geb. RM 11.60.

Mayerhöfer, Rudolf: Geschäftserzählungen und Kalkulationsaufgaben für den Unterricht in der gewerblichen Buchführung an gewerblichen Fortbildungsschulen. I. Geschäftserzählungen und Kalkulation des Schlossers. 8°. 24 S. RM —.65. II. Geschäftserzählungen und Kalkulation des Tischlers. 8°. 26 S. Wien, Hölder-Pichler-Tempsky A.-G., 1929.

Pütter, Margarete und Ilse Dumont: Aufgaben für Rechnen und Buchführung in Verkäuferinnenklassen. 5. verb. Aufl. Leipzig, Verlagsbuchhandlung Julius Klinkhardt, 1929. 8°. 84 S. RM 1.60.

Raatz, Paul: Geschäftsgang (drei Monate) für kaufmännische Berufsschulen nebst Vorkursus, einführenden und Abschlußübungen. Berlin, F. Ashelm, 1929. 8°. 32 S. Best.-Nr. 4440. RM —.30.

Romberg, Elfriede: Rechnen und Kalkulation mit Buchführung für Schneiderinnen- und Putzmacherinnen-Klassen. Teil 1. 2. Nur Lehrerheft. Dortmund, Fr. Wilh. Ruhfus, 1929. 8°. II, 64 S. = Sammlung von Lehrmitteln für kaufmännische und gewerbliche Schulen. RM 2.—.

Schulze, Fr.: Übungen und Merksätze für den Buchhaltungsunterricht. Leipzig, Verlagsbuchhandlung G. A. Gloeckner, 1928. 8°. 88 S. RM 1.75.

Schwarz: Bücherabschlußbogen Bl. 2 (Aufg. 3 u. 4), Bl. 3 (Aufg. 5 u. 6), Bl. 7 (Aufg. 13 u. 14), Bl. 14 (Aufg. 25 u. 26). Stuttgart, Verlag Holland & Josenhans, 1929. Einzeln 15 Pf., ab 10 Stück 13 Pf., vollständig mit 18 Blatt und Anleitung RM 2.30.

Handelsbetriebslehre, Geschäftstechnik und Schriftverkehr.

Beaux, Theodor de: Deutsche Handelskorrespondenz. 3. Aufl. Neubearbeitet von Paul Prater. Berlin, W. de Gruyter & Co., 1929. Kl.-8°. 120 S. = Sammlung Göschen. 182. Lw. RM 1.50.

Embacher, Georg: Brief- und Arbeitsblock für kaufmännische Schulen. Ausgabe A: für Handschrift (DRGM. 1066863). Ausgabe B: für Maschinenschrift (DRGM. 1066863). Langensalza, Verlag von Julius Beltz, Berlin-Leipzig. RM —.60.

Hirsch, Josef: Handelsbetriebslehre für Handelsschulen und für die Handelsabteilungen der Realschulen. Bamberg, C. C. Buchners Verlag, 1928. 8°. 98 S. RM 2.40.

Kluß, Rudolf: Wirtschaftslehre der Unternehmung. Lehr- und Übungsbuch. Teil 3. München, R. Oldenbourg, 1929. Gr.-8°. VII, 149 S. 1 Taf. Kartoniert RM 2.60.

Scharf, Theodor und Artur Haese †: Geschäfts-Vordrucke für den Unterricht in gewerblichen Berufsschulen zusammengestellt. (Ausg. A.) Neubearb. von Hermann Otto und Wilhelm Friedrich. 13. Aufl. Magdeburg, Creutz, 1929. 4°. 64 S. mit eingedr. zum Teil farb. Vordr. RM 1.80.

Sedlak: Lehrbuch der Handelskorrespondenz für höhere Handelslehranstalten. III. Teil. Wien, Hölder-Pichler-Tempsky A.-G., 1929. 8°. 90 S. RM 2.75.

Wirtschaftsgeographie.

Ambrosius-Hinkel: Aus allen Zonen. Erdkundliches Quellenlesebuch. 3. u. 4. Aufl. Leipzig, List & von Bressensdorf, 1929. Gr.-8°. 511 S. Lwd. RM 12.—.

Bartling, Konrad: Geographische Vergleiche und Studienfragen. I. Teil: Die fremden Erdteile. Leipzig, List & von Bressensdorf Verlagsbuchhandlung, 1929. Kl.-8°. 356 S. Steif kart. RM 4.—, Lwd. RM 5.50.

Harms, H.: Erdkunde in entwickelnder, anschaulicher Darstellung. Amerika. Unter Mitwirkung von W. Eggers herausgegeben von A. Sievert. IV. Bd. I. u. II. Teil. Gr.-8°. I. Teil 368 S. II. Teil 364 S. Jeder Teil steif kart. RM 6.50, Halbleinen RM 8.—.

Otto Hübners Geographisch-Statistische Tabellen aller Länder der Erde. 70. Ausg., völlig neu bearb. von E. Würzburger und E. Roesner. Wien, Verlag von L. W. Seidel & Sohn, 1929. 544 S. RM 15.—.

Wirtschaftskunde von Deutschland. Arbeits- und Quellenhefte bearb. von Dipl.-Hdl. Luise Bamberger und Dipl.-Hdl. Hans Schreibner. Heft 1: Verbrauch und Bevölkerung (94 S.); Heft 2: Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Fischerei (104 S.) Leipzig u. Berlin, Dr. Max Gehlen, 1929.

Zehden-Stoiser: Leitfaden der Handels- und Verkehrsgeographie für zweiklassige Handelsschulen. Wien, Hölder-Pichler-Tempsky A.-G., 1929. 8°. 220 S. RM 4.25.

Sprachen und Lesebücher.

Le Bourgeois, F.: Kaufmännisches Taschenwörterbuch in fünf Sprachen. Deutsch-Englisch-Französisch-Spanisch-Italienisch. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1929. Taschenformat. XII, 248 S. Lwd. RM 7.50.

Langenscheidts fremdsprachliche Lektüre. Bd. 5. Quelque chose à lire. Kl.-8°. 160 S. RM 1.50. Bd. 6. La France d'aujourd'hui. Kl.-8°. 158 S. RM 1.50.

Langenscheidts Taschenwörterbücher. I. Teil: Englisch-Deutsch. 542 S. I. Teil: Französisch-Deutsch. 512 S. II. Teil: Deutsch-Englisch. 476 S.

II. Teil: Deutsch-Französisch. 494 S. Berlin, Langenscheidtsche Verlagsbuchhandlung, 1929. Jeder Band in Ganzleinen RM 3.90.

Kurzschrift.

Lehrgang zur leichten und gründlichen Erlernung der Einheitskurzschrift (Verkehrsschrift). Dresden-A, Schloßplatz 1, Deutscher Stenographenbund, 1929. 8°. 48 S. RM 1.20.

Zautzen, Robert: Praktische Anleitung zur planmäßigen Fortbildung in der Einheits-Kurzschrift (Verkehrsschrift) mit Verwendung der feststehenden Kürzungen der Redeschrift. Dresden, Deutscher Stenographenbund, 1929. 8°. 56 S. RM 1.30.

RUNDSCHAU — CHRONIK.

Preisausschreiben.

Die Industrie- und Handelskammer zu Leipzig schreibt anläßlich des im Januar 1931 bevorstehenden 100jährigen Bestehens der Öffentlichen Höheren Handelslehranstalt zu Leipzig, deren Trägerin sie ist, folgende Preisaufgabe aus:

„Der wirtschaftliche Rationalismus (Intellektualisierung und Technisierung der Wirtschaftsprozesse) in seinen Auswirkungen auf den in der Wirtschaft tätigen Menschen und seine Erziehung."

Die Bewerbungen sind ohne Namen, unter einem Kennwort, mit Beifügung eines versiegelten Umschlages einzusenden, auf dem das Kennwort wiederholt wird und in dem Name und Anschrift des Verfassers mitgeteilt sind. Die Arbeiten müssen noch unveröffentlicht sein, in deutscher Sprache verfaßt und mit guter Maschinenschrift in sieben Exemplaren bis zum 1. Oktober 1930 bei der Industrie- und Handelskammer Leipzig eingegangen sein.

Der Preis beträgt RM 10000.—. Weitere Einzelheiten sind durch die Industrie- und Handelskammer Leipzig zu erfahren.

Unkosten, Gewinn und Rentabilität im Einzelhandel für Schreibwaren und Bürobedarfsartikel Amerikas.

Das Harvard-Institut hat soeben einen Bericht veröffentlicht für den obengenannten Geschäftszweig, der das Material für 1928 enthält. Der Bericht geht in verschiedenen Punkten über die bisher angewandten Methoden hinaus. So die Unkosten nicht nur nach Betriebsgröße, Standort, Lagerumschlag und geographischer Lage der Betriebe gegliedert, sondern auch nach der Absatzorientierung (Verteilung des Umsatzes auf Stadt und Umgebung) und der Umsatzsteigerung. Dann sind die Kapitalumschlagsziffern, einige finanzielle Verhältniszahlen und die Rentabilität des Eigenkapitals errechnet worden. Unterschieden wurde weiter zwischen dem üblichen „Reingewinn" (net gain) und einem Reingewinn, der „Differentialgewinn" genannt werden könnte oder Gewinn im eigentlichen Sinne, weil er entsteht, wenn man ein Gehalt für den Eigentümer oder Unternehmer eingesetzt hat, Miete für eigene Gebäude und Verzinsung des eigenen Kapitals von dem üblichen Reingewinn abgezogen hat bzw. in die Unkosten mit aufgenommen hat. Einige Durchschnittsziffern mögen herausgegriffen werden:

Nettoumsatz = 100	Allgemeine gemischte Betriebe	Spezialbetr. f. kaufm. Bürobedarf
Zahl der Betriebe	146	40
Anschaffungskosten	65,5 %	64,0 %
Bruttoaufschlag	34,5	36,0
Gehälter (für Leitung)	6,2	6,2
Gesamtgehälter	18,3	18,9
Reklame	1,4	1,3
Miete	4,5	3,8
Zinsen (einschl. Eigenkap.)	2,4	2,2
Gesamtkosten	33,5	33,6
Differentialgewinn	1,0	2,4
Gesamtreingewinn	3,7	4,3
Rentabilität des Eigenkap.	10,0	12,5
Lagerumschlag (mal)	2,5	2,8

Eine Spezialuntersuchung für 43 Betriebe (Durchschnitt 1927 und 1928), die den Einfluß eines verschieden hohen Lagerumschlags auf die finanziellen Verhältniszahlen zeigt, möge noch wiedergegeben werden:

	Lagerumschlag		
	weniger als 2mal	2—2,9mal	3mal u. mehr
Durchschnittsumsatz	$ 65 000	$ 94 000	$ 160 000
Gesamtkapital (in % d. Ums.)	54 %	46 %	36 %
Eigenkapital (in % d. Ums.)	40 %	32 %	24 %
Liquidität (Umsatzvermögen z. kurzfr. Schulden)	3,7	3,0	2,6
Umsatzverm. (in % d. Ums.)	49 %	39 %	29 %
Rentabilität d. Eigenkapitals	8 %	10 %	21 %

Das Ergebnis zeigt steigende Rentabilität und sinkende bilanzmäßige Liquidität mit steigendem Lager- und Kapitalumschlag.

HOCHSCHULWESEN

Universität Köln. Die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Köln hat die Würde und die Rechte eines Doktors der Wirtschaftlichen Staatswissenschaften ehrenhalber dem Professor der Geschichte und der Gesellschaftslehre an der Universität Berlin, Dr. C. Breysig, verliehen.

Handels-Hochschule Königsberg. Am 21. Dezember 1929 ist der Diplomkaufmann Dr. rer. pol. Friedrich Kürbs, Regierungsrat, Mitglied des Statistischen Reichsamts, auf Grund einer Schrift über den Güterverkehr auf der Eisenbahn als Privatdozent für Betriebswirtschaftslehre und Statistik zugelassen worden.

BUCHBESPRECHUNGEN.

Schickert, Adolf: Die Ausfuhr und das Ausfuhrgeschäft nach Britisch-Indien. Frankf. Dissertation. Frankfurt a. M. 1929. 8°. 235 S.

Die Arbeit gliedert sich in einen volkswirtschaftlichen Teil (S. 16—143) und in einen (kleineren) betriebswirtschaftlichen Teil (S. 143—235).

Der erste Teil wird eingeleitet durch eine Darstellung Britisch-Indiens als staatlich geordneter Verkehrswirtschaft, unter Hervorhebung der für die Einfuhr wichtigen Tatsachen. „Indien als Absatzgebiet", „Die Bedeutung der Lieferländer Britisch-Indiens" behandeln die beiden anderen Abschnitte des ersten Teils. An Hand von Statistiken wird die indische Einfuhr auf ihre Bedeutung für die Weltwirtschaft und deren einzelne Erzeugungsstätten untersucht. Neues hierbei zu Tage zu fördern, lag nicht in der Absicht des Verfassers. In der

Einleitung sagt er selbst: „Gestützt auf literarische Quellen, wird der erste Teil im wesentlichen bekannte Tatsachen, jedoch vom Gesichtspunkt der beliefernden Weltwirtschaft aus bringen."

Der zweite (betriebswirtschaftliche) Teil will zeigen, wie handelstechnisch die Ausfuhr nach Britisch-Indien sich vollzieht. Das Kernstück hierbei ist die Darstellung des Indentgeschäftes. Die Gliederung des betriebswirtschaftlichen Teils ist wie folgt vorgenommen:

1. Die Wahl der kaufmännischen Verbindung zum Absatzgebiet.
2. Die Technik des indirekten Exports nach Britisch-Indien.
3. Aus dem Betrieb des deutschen Indien-Exporthandels.

Der Verfasser hat eine Menge zerstreutes, mehr oder weniger bekanntes Material zusammengetragen und seine Darstellungen durch zahlreiche Formulare und Drucksachen von Händlern und von Banken belebt. Praktiker und Studierende werden also aus dem Buch, dessen Darstellung klar und übersichtlich ist, eine ganze Menge lernen können. Der volkswirtschaftliche Teil, der über zu vielerlei Auskunft geben will, nimmt, obgleich er oft im Telegrammstil geschrieben ist, im Verhältnis zum zweiten, weit wichtigeren Teil meines Erachtens einen zu breiten Raum ein. Vieles könnte hier gestrichen werden — vor allem in eine betriebswirtschaftliche Doktorarbeit, dünkt mir, gehört mancherlei, was hier gesagt ist, nicht hinein! —, um Raum für eine breitere Behandlung vieler Ausführungen im betriebswirtschaftlichen Teile zu gewinnen. Eine kritische Zusammenfassung wäre erwünscht gewesen. Obst.

Lorentz, Emil: Der deutsche Export und Import. Hamburg 1929, Verlag von C. Boysen. Gr.-8°. 140 S. Geb. RM 7.—.

Das Buch ist gedacht „als Hilfsbuch für den Praktiker, als Auskunftsbuch für den gebildeten Laien und als Lehrbuch für die Oberklassen von Handelsschulen". Hinzufügen kann man getrost: Auch in den Einführungsvorlesungen und Übungen über Warenhandelsbetrieb an Handelshochschulen und Universitäten wird das Buch mit Vorteil benutzt werden können. Alles Wesentliche, was über Export und Import als Einführung in dieses Gebiet zu sagen ist, ist mit pädagogischem Geschick außerordentlich klar zur Darstellung gebracht worden. Man merkt dem vortrefflichen Buch an, daß sein Verfasser lange Zeit in der Praxis gestanden hat. Obst.

Müller, William, Dr. rer. pol.: *Der Allgemeine Konsumverein für Chemnitz und Umgegend, seine Entwicklung und Einwirkung auf den Kleinhandel.* Wirtschafts- und Verwaltungsstudien mit besonderer Berücksichtigung Bayerns. Herausgegeben von Prof. Dr. Georg von Schanz. Leipzig 1929, A. Deichertsche Verlagsbuchhandlung Dr. Werner Scholl. Gr.-8°. 196 S. Geh. RM 10.—.

Henzler, Reinhold, Dr. rer. pol.: *Die Rückvergütung der Konsumvereine.* Betriebs- und finanzwirtschaftliche Forschungen. Herausgegeben von Prof. Dr. F. Schmidt. Berlin 1929, Industrieverlag Spaeth & Linde. Gr.-8°. 85 S. Geh. RM 4.75.

Zwei Dissertationen über Konsumvereine liegen vor. Da die eine volkswirtschaftlich, die andere betriebswirtschaftlich gerichtet ist, lassen sie einen interessanten Vergleich hinsichtlich der Arbeitsweise zu.

Dr. William Müller behandelt in der Hauptsache die Allgemeinen Konsumvereine zu Chemnitz, deren Mitgliederzahl sich von 95 (Ende 1866) auf 33 167 (Ende 1928) gehoben hat. Es ist eine gute deskriptive Arbeit. Aufbau des Vereins, Betriebsmittel, Warenbeschaffung, Eigenproduktion, Warenabgabe sind im 1. Abschnitt eingehend und anschaulich dargestellt. Der 2. Abschnitt, der die Überschrift „Reflexerscheinungen" trägt, stellt Vergleiche mit Kleinhandelsgenossenschaften und dem Rabattsparverein an. — Eine fleißige Arbeit, die einen guten Einblick in das behandelte Gebiet gibt.

Wesentlich anderer Art ist die Arbeit von Dr. Reinhold Henzler. Er behandelt die Besonderheiten der Rechnungslegung und Bilanzierung der Konsumvereine, und auf Grund des ihm für 3 Vereine zur Verfügung stehenden Zahlenmaterials wendet er eine Kalkulationsmethode an, die eine Betriebsrechnung mit Nachweis des Erfolges für jeden einzelnen Geschäftszweig zum Zweck hat. Vergleichende Untersuchungen lassen die besondere Bedeutung der Rückvergütung der Konsumvereine erkennen. Die Arbeit zeigt, daß der Verfasser die einschlägige Literatur kennt und kritisch zu verwerten versteht.

Roßberg, Hans: Der Anteil der Genossenschaften am Neuaufbau des Agrarkredits. Berlin 1929, Wilhelm Christians Verlag. 8°. 230 S. Kart. RM 6.—.

Im 1. Teil seiner Arbeit behandelt Roßberg die Wandlungen im Agrarkredit im Anschluß an die Währungsreform; im 2. Teil die Entwicklung des genossenschaftlichen Kreditgeschäftes seit Stabilisierung der Währung; im 3. Teil die Rückbildung des landwirtschaftlichen Kreditsystems zur organischen Arbeitsteilung.

Eine wissenschaftliche, in der Hauptsache deskriptive Arbeit, die ein wichtiges Teilgebiet des Agrarwesens behandelt.

Duisburger-Ruhrorter Börsenbedingungen und Gutheben der Niederrheinischen Industrie- und Handelskammer Duisburg-Wesel zu Duisburg-Ruhrort und des Vorstandes der Schifferbörse in Duisburg-Ruhrort über *Handelsgebräuche in der Rheinschiffahrt.* 6. bedeutend vermehrte und erweiterte Aufl. Duisburg 1929, „Rhein" Verlagsgesellschaft. Gr.-8°. 170 S.

Die Gutachten beziehen sich auf 1. Frachtvertrag, Zeitchartervertrag, Mietvertrag, Speditionsvertrag, 2. Laden, 3. Löschen, 4. Liegezeit und Liegegeld, 5. Feststellung des Ladegewichts, 6. Schleppen, 7. Havarie, Betriebsverlust, 8. Haftung des Schiffers, Schiffseigners und Spediteurs, 9. Lagerung und 10. Verschiedenes. Die Schrift, die ein ausführliches Schlagwortregister enthält, ist für weite Kreise von großem Interesse.

Breslauer Handelsgebräuche. Sammlung der Gutachten der Industrie- und Handelskammer Breslau über Gewohnheiten und Gebräuche im Handelsverkehr aus den Jahren 1910—1928, herausgegeben von ihrem juristischen Syndikus Regierungsrat Heinrich Oelrichs. Breslau 1929. Verlag M. & H. Marcus. 4°. 176 S. Geh. RM 5.—.

Das von dem verstorbenen Syndikus Prof. Dr. Riesenfeld begonnene verdienstvolle Werk ist von Oelrichs fortgesetzt worden, unter Beibehaltung der Gruppierung und Einteilung, die sich für den Gebrauch des Buches bewährt hat. Das Werk ist für alle ideell oder praktisch an der Entwicklung kaufmännischer Anschauungen Interessierten von großem Nutzen, insbesondere auch für Studierende der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften. Obst.

Weber, Adolf: Reparationen, Youngplan, Volkswirtschaft. Heft 1 der Wirtschaftsprobleme der Gegenwart, herausgegeben von Geheimrat Dr. Adolf Weber. Berlin 1929. Junker & Dünnhaupt Verlag. Gr.-8°. 50 S. Geh. RM 2.40.

Vom Versailler Diktat bis zum Youngplan! Ein Stück Weltgeschichte, packend dargestellt von einem Manne, der den Stoff meistert, wie kaum ein anderer! Vorurteilslos betrachtet und schildert Adolf Weber, der in weitesten Kreisen hochgeschätzte Vertreter der Wirtschaftswissenschaften an der Münchner Universität, die historische Entwicklung. Der Youngplan sei für Deutschland ein Fortschritt gegen den Dawesplan, trotz vieler Bedenken, die dagegen sprechen. Bei allem Ernst der Lage ist Adolf Weber doch Optimist: „Das Ausland muß uns den Weg bahnen, wenn es dauernde Er-

folge der Erfüllungspolitik sehen will, nicht zuletzt auch dadurch, daß es uns zu angemessenen Bedingungen langfristiges Kapital zur Verfügung stellt." .... „Das deutsche Volk steht wieder angesehen in der Welt. Wir sind noch nicht über den Berg. Um ihn zu ersteigen, sind gewaltige Anstrengungen, ist eine ‚brutale Sparsamkeit', namentlich auch in der öffentlichen Verwaltung, unerläßlich."

Meltzer, Heinrich, früherer Fabrikdirektor, Treuhanddirektor i. R.: *Deutscher Revisoren-Spiegel.* Bd. I 294 S., Bd. II 224 S. Berlin 1929. Verlagsbuchhandlung Leopold Weiß. Preis des gebundenen I. Bandes 16 RM, des II. Bandes 13 RM.

Im Vorwort schreibt der Verfasser, der 55 Jahre in verschiedenen kaufmännischen und industriellen Betrieben und die letzten zwei Jahrzehnte als Direktor einer Treuhand-Gesellschaft tätig war: „Ich habe aus meinen Erfahrungen die Überzeugung gewonnen, daß die richtige Auswertung der praktischen Revisionserfahrungen, die klare und sichere Einstellung zu den täglich auftauchenden Problemen der wirtschaftlichen und gesetzlichen Entwicklung im Zusammenwirken berufener Vertreter der Wissenschaft und Praxis die wichtigste Frage des Revisorenberufes ist, deren Lösung im Interesse der deutschen Gesamtwirtschaft wärmstens zu begrüßen wäre."

Aus diesem Gedankengange heraus ist das vorliegende Werk geschaffen worden. Seine Anordnung wurde dem Orientierungsbedürfnis des Revisors angepaßt, dem es ja in erster Linie als Hilfsmittel für den täglichen praktischen Gebrauch dienen soll. Kritisch bearbeitete und systematisch zusammengefaßte Ergebnisse eines Erfahrungsaustausches enthält der 2. Band. Beide Bände des erfahrenen Praktikers geben dem Leser sehr viele Anregungen, und ihr Inhalt leistet der Praxis gute Dienste und ist wertvoll für die Theorie.

Taschenbuch für Bankbeamte 1930. 25. Jahrg. Herausgegeben vom Deutschen Bankbeamten-Verein E. V., Berlin NW. 1930. 8°. 400 S.

Inhalt: 1. Kalendarium. 2. Führer durch Arbeitsrecht und Sozialversicherung. 3. Vereinsteil. 4. Fachwissenschaftlicher Teil (S. 161—398).

Eine Jubiläumsausgabe. 341.—360. Tausend! In der Hauptsache ist das Buch für Bankbeamte geschrieben, „aus der Praxis für die Praxis". Auf relativ kleinem Raum wird eine Unmenge gut verarbeitetes Tatsachenmaterial geboten. Dadurch wird das praktische Buch aber auch für weitere Kreise, insbesondere für diejenigen, die mit Bank und Börse zu tun haben, ein nützliches Nachschlagewerk. So sei auch dieser Jubiläumsausgabe eine weite Verbreitung gewünscht.

R. Kuczynski: Deutsche Anleihen im Auslande 1924 bis 1928. Zweite, erweiterte deutsche Ausgabe von American Loans to Germany. Berlin 1929. Verlag des „Institute of Economics", Washington. Auslieferungsstelle: Berlin-Schlachtensee, Terrassenstr. Lex.-Form. 266 S. Geb. RM 15.—.

Um die Ursachen dieser gigantischen ausländischen Kredite unseres in Kapitalnot geratenen Landes besser zu erkennen, nimmt der Verfasser eine Analysierung vor. Art und Bedingungen der deutschen Auslandsanleihen, sowie die Zwecke, für die sie abgeschlossen wurden, sind im einzelnen angegeben; die Schlußfolgerungen hieraus zu ziehen, wird dem Leser überlassen. Nur ganz allgemein sagt der Verfasser: „Unsere Anleihen im Ausland haben die deutsche Wirtschaft befruchtet und die Reparationszahlungen erleichtert; aber sie bedeuten eine furchtbare Last für die Zukunft." Der Schuldendienst der in den Jahren 1925—1928 langfristig aufgelegten Anleihen (ohne die Reparationsanleihe!) erfordert für das nächste Vierteljahrhundert eine Ausgabe von rund 10 Milliarden RM. Nicht unwesentlich sind auch die Nebenkosten des Schuldendienstes; die Mitteilungen hierüber sind sehr interessant. Aus den Darlegungen und den Statistiken dieses Werkes sieht man, zu welch ungünstigen Bedingungen für Deutschland die Mehrheit der Anleihen (insbesondere gilt dies auch für die Konvertierungsanleihen des Jahres 1928) abgeschlossen worden ist. Schuldner sind: Reich, Länder, Gemeindeverbände und Gemeinden, gemeinnützige Gesellschaften, Industriegesellschaften, Landwirtschaft, öffentlich-rechtliche Kreditanstalten, private Handelsgesellschaften, Religions- und Wohlfahrtsorganisationen.

Das aus besten Quellen stammende Material ist gut geordnet. So ist das Werk vorzüglich geeignet, zuverlässig und rasch Aufschluß über diesbezügliche Fragen zu geben.

Obst.

Gutenberg: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie. Berlin 1929, Industrieverlag Spaeth & Linde.

Die Betriebstheorie marschiert! Es wird der Versuch zur Begründung einer theoretischen Betriebswirtschaftslehre unternommen. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre ist nicht praktische Betriebswirtschaftslehre, sondern theoretische. Nicht eine für Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre gemeinsame Wirtschaftstheorie wird gefordert, sondern eben eine theoretische Betriebswirtschaftslehre. Physik und Chemie haben doch auch nicht nur eine gemeinsame naturwissenschaftliche Theorie, sondern es ist sehr wohl eine theoretische Physik ausgebildet worden. Auch scheint uns das Buch eine „Reine Betriebstheorie" zu fordern, für die Ansätze in unserer Disziplin nur in geringem Umfang vorhanden waren und die zu fordern Ehrenpflicht sein muß.

Ausgangspunkt für das Buch war die Bedeutung der Organisation für die Betriebswirtschaft. Der Autor geht nicht so weit wie der Russe Bogdanow, der die Organisation als die Wissenschaft aller Wissenschaften bezeichnet. „Die Unternehmung entsteht durch bewußten, schöpferischen Akt des Menschen, der die Dinge, die wir wirtschaftliche Güter bezeichnen, bindet und bewegt." „Jede Unternehmung, so wie sie als Einheit aus Sach- und Leistungsgütern vor uns steht, ist das Ergebnis eines zielstrebigen, die Güter unter einem einheitlichen Zweck zusammenfassenden Willens." Das sind organisationswissenschaftliche Gedankengänge, die verraten, daß der Autor lange und tief über die Dinge nachgedacht hat. Die Fundierung der Disziplin erscheint uns so auf geisteswissenschaftlicher Grundlage durchaus aussichtsvoll, wenn der Autor nach unserer Meinung auch auf halbem Wege stehen geblieben ist. Es geht nun einmal nicht ohne die „organische Bilanz" bei Dingen, die aus der Nähe von Oberursel kommen, wobei wir selbstverständlich kein Werturteil über diese wichtige Erkenntnis fällen wollen.

Die Dreiteilung des Betriebes in Beschaffung, Lagerprozeß und Absatz ist übernommen, nur hat der Herr Autor die Bezeichnungen „Beschaffungssektor, Absatzsektor und Eigensektor" dafür gewählt. Das ist wohl nur geschehen, um zu beweisen, daß darüber nachgedacht wurde. Warum sollen Beschaffungs- und Absatzsektor nicht auch Eigensektor sein? Der Verfasser schreibt ja selbst (S. 46): „Zwischen diesen beiden Außensektoren befindet sich der Eigensektor der Unternehmung." Er gibt damit zu, daß sie ein Wesensbestandteil des Betriebes sind und daß der Betrieb weder ohne Beschaffung, noch ohne Absatz, noch ohne Eigensektor in seinem Sinne existieren kann. Wir haben es hier mit einer Dreiheit zu tun, die unlösbar ist. Das Schwergewicht liegt nicht einmal beim „Eigensektor" im Sinne des Autors, sondern beim Absatz, was schon die tägliche Zeitungsliteratur beweist, die von einem Zugrundegehen der Betriebe wegen mangelnden Absatzes viel zu sagen weiß. „Absatz ist primär" muß auch unser Losungswort sein, nicht etwa, weil es die Amerikaner sagen, wir hatten die Erkenntnis bei unseren Theoretikern schon vorher, ehe das amerikanische Schlagwort bekannt wurde, sondern weil der Organismus Betrieb ohne Absatz auf die Dauer nicht leben kann.

Der Schmidtsche Einfluß ist in der Arbeit unverkennbar, doch ist auch Nicklisch manchmal zitiert. Fleiß, viel Fleiß, aber noch zu wenig Wolle, möchten wir sagen.

Findeisen.

Gerchel, Ewald, Dr. und *Karl Spannenkrebs,* Dr.: *Buchführung und Bilanz in den Entscheidungen des Reichsfinanzhofes.* Stuttgart 1929, Verlag J. Heß. XX, 650 S.

Es handelt sich bei dieser Neuerscheinung um eine Spezialsammlung von Entscheidungen des Reichsfinanzhofs, die die Wirtschaftspraxis deshalb begrüßen wird, weil es dadurch jedem Interessenten ermöglicht ist, ziemlich schnell die für Buchführung und Bilanz wichtigen Urteile des obersten deutschen Finanzgerichts aufzufinden. Denn das Nachsuchen in den 23 veröffentlichten Bänden der „Sammlung der Entscheidungen und Gutachten des Reichsfinanzhofs" ist trotz der vorhandenen beiden Gesamtregister eine recht mühselige Arbeit. Dazu sind nicht alle Entscheidungen in den Sammelbänden veröffentlicht.

Es handelt sich bei dieser Inventurarbeit nicht nur um ein Ausziehen der in den Sammelbänden des Reichsfinanzhofs bzw. in „Steuer und Wirtschaft" erschienenen Entscheidungen, sondern auch um eine zweckmäßige Zusammenstellung in systematischer Gruppierung.

Nach einem kurzen Hinweis auf die Bedeutung der Entscheidungen des Reichsfinanzhofs und auf die Notwendigkeit für den Steuerpflichtigen, sich mit der Rechtsprechung des Reichsfinanzhofs zu befassen, werden die Entscheidungen folgender Fragenkomplexe in übersichtlicher Anordnung und unter genauer Quellenangabe, zum größten Teil im vollständigen Wortlaut wiedergegeben: Rechte und Pflichten der Steuerpflichtigen; Rechte und Pflichten der Steuerbehörden (z. B. Buchprüfung, Steuerveranlagung); Buchführung; Bilanz; Bewertung in der Bilanz; Abschreibungen und Absetzungen; Gewinnermittlung und Gewinnverteilung; allgemeine Wirtschaftsfragen (Gesellschaftsverhältnisse, Steuerabzug vom Arbeitslohn, Kapitalverkehrssteuer, Verbrauchsbesteuerung).

Das Buch enthält nur die Entscheidungen des Reichsfinanzhofs, während andere für eine Steuerbetriebslehre, auch wertvolle Dokumente, keine Aufnahme gefunden haben. Man denke an wichtige Verordnungen und Erlasse des Reichsfinanzministers, sowie an die Spruchpraxis der obersten Verwaltungsgerichtshöfe und des Reichsgerichts. Von einer Spezialsammlung für Buchführung und Bilanz, die allen Anforderungen gerecht werden soll, darf man erwarten, daß sie solches Material mit aufnimmt.

Die Verfasser beabsichtigen, die Sammlung durch Nachträge zu ergänzen. Diese Absicht an sich ist begrüßenswert; nur glauben wir, daß beim Erscheinen solcher kleinen Nachträge in allzu kurzen Abständen, nehmen wir an jährlich, der Wert der Sammlung wieder erheblich sinkt, da dann das Suchen in mehreren Sammlungen wieder von neuem beginnt. Das ist ein Übelstand, den alle festgebundenen Nachschlagewerke haben. Deshalb ziehen wir eine gut geordnete Kartothek, die stets präsent ist, vor; sie wird durch eine Sammlung mit Nachträgen nicht ersetzt werden können.

Große Sorgfalt haben die Verfasser auch auf gewisse Äußerlichkeiten zur Erleichterung des Nachschlagens gelegt:

Das systematische „Inhaltsverzeichnis" dient dem Aufsuchen des interessierenden Fragenkomplexes, das „Daten-Register" verweist auf die Einzelquellen, nämlich auf das Datum der Entscheidung, das Aktenzeichen, auf die Fundstelle für die Entscheidung in den Sammelbänden und der Zeitschrift „Steuer und Wirtschaft", so daß, da das Register chronologisch geordnet ist, mit verhältnismäßig leichter Mühe die Stelle auffindbar ist, die für das Nachlesen des Wortlautes der Entscheidung selbst in Frage kommt. Nach Steuergesetzen ist das „Paragraphen-Register" geordnet, wodurch die Möglichkeit gegeben wird, zu den verschiedenen Paragraphen innerhalb des Sammelbandes die entsprechenden Entscheidungen schnell zu finden. Wer sich rasch über eine spezielle Frage orientieren möchte, kann in dem alphabetisch geordneten „Sachregister" am Schluß des Sammelbandes nachsehen.

Das Nachschlagewerk kann bestens empfohlen werden.

Dr. Fleege-Althoff, Mannheim.

Langenscheidts Handbücher der Handelskorrespondenz — *Tschechisch für Kaufleute* von B. Meinecke. 16°. 522 S. Geb. RM 6.—.

Langenscheidts Taschenwörterbücher der russischen und deutschen Sprache — Neubearbeitung in neuer russischer Rechtschreibung. Erster Teil: *Russisch Deutsch* von Karl Blattner. 16°. 564 S. Geb. RM 4.80.

Langenscheidts Taschenwörterbuch der tschechischen und der deutschen Sprache. Erster Teil: *Tschechisch Deutsch* von Dr. Friedrich Kabesch. 16° 538 S. Geb. RM 4.80.

Alle drei Werke Langenscheidtsche Verlagsbuchhandlung, Berlin-Schöneberg.

Die Langenscheidtschen Taschenwörterbücher sind für einfache Zwecke sehr brauchbar. Beim Lesen ausländischer Literatur bin ich fast stets mit dem Taschenwörterbuch ausgekommen. Die engeren Fachausdrücke die man nur aus dem Sinn eines Satzes übersetzen kann sind auch in den speziellen „Wörterbüchern der Handelssprache" nicht zu finden. Ein speziell betriebswirtschaftliches Sprachenwörterbuch fehlt noch, auch das von Price vor einiger Zeit erschienene „Volkswirtschaftliche Wörterbuch" ist in seinem englisch-deutschen Teil nur ein unvollkommener Ersatz.

Kreditgewährung und Kreditsicherung. An den gebräuchlichsten Formen der Kreditsicherung leichtverständlich dargestellt von Dr. Ferd. v. Hülst Bankdirektor. Stuttgart, Muthsche Verlagsbuchhandlung. Preis RM 3.30.

Inhalt: Begriff und Arten des Kredits. — Der Personalkredit. — Der Realkredit, a) Immobiliarkredit b) Mobiliarkredit. Kritik: Bei der kleinen Schrift ist das „leichtverständlich" das wichtigste. Geschrieben ist sie vom Standpunkt des Bankbetriebes, offenbar von einem Juristen, der etwas ältere nationalökonomische Literatur kennt, die zitiert wird. Obwohl die praktischen Erfahrungen des Verfassers hervortreten und eine betriebswirtschaftliche Betrachtung naheliegt, ist es im wesentlichen ein Gemisch von nationalökonomischen und juristischen Elementarkenntnissen.

Schmaltz.

MITTEILUNG DES VERLAGS

Einem Teil der Auflage dieses Heftes liegt ein Prospekt des Verlags von Ernst Heinrich Moritz (Inh. Franz Mittelbach), Stuttgart, über das neu erschienene Werk: „Liefmann, Kartelle, Konzerne und Trusts" bei. Die ganze Auflage enthält einen Prospekt des C. E. Poeschel Verlags Stuttgart, über die soeben erschienene zweite, durchgesehene, vermehrte und verbesserte Auflage von „Prelinger, Grundriß der maschinellen Buchhaltung". Beide Beilagen empfehlen wir nachdrücklichst der Aufmerksamkeit unserer Leser.

Alle Manuskriptsendungen sind an die Schriftleitung: Priv.-Doz. Dr. Schmaltz, Halle (Saale), Hohenzollernstr. 7, unmittelbar einzusenden. Es sei besonders darauf hingewiesen, daß in die Zeitschrift nur Originalartikel aufgenommen werden können. Die Zeitschrift erscheint monatlich im Umfang von 32 Quartseiten. BEZUGSPREIS durch den Buchhandel, die Post oder vom Verlag vierteljährlich Reichsmark 5.—. ANZEIGEN-ANNAHME durch die Annoncenbüros und C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, Calwer Straße 18. Postscheckkonto C. E. Poeschel Verlag Stuttgart Nr. 14700

C. E. POESCHEL VERLAG, STUTTGART
FÜR DIE HERAUSGABE VERANTWORTLICH IN DEUTSCHLAND: DR. ALFRED DRUCKENMÜLLER, STUTTGART; IN ÖSTERREICH UND UNGARN: HOFRAT ANTON SCHMID, PROREKTOR DER HOCHSCHULE FÜR WELTHANDEL, PROFESSOR AN DER KONSULARAKADEMIE UND HONORARDOZENT AN DER TECHNISCHEN HOCHSCHULE IN WIEN. GESCHÄFTSSTELLE FÜR ÖSTERREICH UND UNGARN: GEWERBEBUCHHANDLUNG (OSKAR ANDREAS) WEIDLINGAU BEI WIEN. DRUCK DER J. B. METZLERSCHEN BUCHDRUCKEREI IN STUTTGART, CALWER STRASSE 17

DIE BETRIEBS WIRTSCHAFT

ZEITSCHRIFT FÜR HANDELS WISSENSCHAFT & HANDELSPRAXIS

HERAUSGEBER:
Prof. Dr. H. NICKLISCH, Berlin; Prof. Dr. GEORG OBST, Breslau;
Geh. Justizrat Prof. Dr. EDUARD HEILFRON, Berlin; Prof. Dr. ERNST PAFE, Jena; Prof. Dr. WILLI PRION, Berlin; Hofrat Prof. A. SCHMID, Wien; Prof. Dr. RUD. SEYFFERT, Köln; Prof. Dr. FELIX WERNER, München.
SCHRIFTLEITUNG: Dipl.-Kfm. Dr. K. SCHMALTZ, Priv.-Doz. a. d. Universität Halle/S.

HEFT 3 STUTTGART · MÄRZ 1930 23. JAHRG.

Kosten und Beschäftigungsgrad[1]).

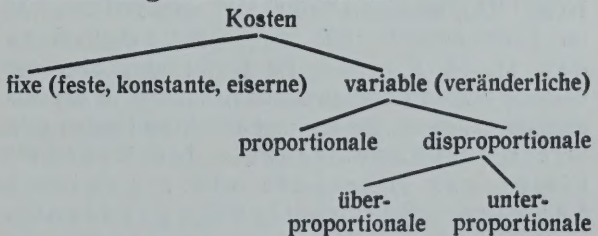
Von Jos. Hellauer, Frankfurt a. M.

Im vorliegenden Heft werden die bereits im Februar angeschnittenen industriellen Kostenfragen und Bankfragen erneut zur Diskussion gestellt. Weiter wird der Einzelhandel in einem Beitrag über die Verwendung der Budgetrechnung im Warenhaus berücksichtigt.

Der Problemkreis „Kosten und Beschäftigungsgrad" erfährt in diesem Heft insofern eine besondere Beleuchtung, als der erste Beitrag, in teilweise neuer Formulierung, einen knappen, aber geschlossenen Überblick über die bisherige Problemstellung und Lösungsmöglichkeiten bringt, während der zweite die im Februarheft bereits entwickelten neuen Gesichtspunkte auf ihre praktische Verwendbarkeit untersucht.

Der Beschäftigungsgrad wirkt auf die Kosten im ganzen, die „Gesamtkosten", oder auf die Kosten für die Leistungs- (Umsatz-) Einheit, die „Einheitskosten", bzw. auf beides ein; zum Teil besteht aber auch eine Einwirkung der Kosten auf den Beschäftigungsgrad. Über letzteres einige Worte am Schlusse. Gewöhnlich denkt man, wenn man die Kosten in Beziehung zum Beschäftigungsgrad setzt, an die Beeinflussung der Kosten durch den Beschäftigungsgrad. Je nach der Art dieser Beeinflussung pflegt man die Kosten in Arten zu scheiden.

Man hat zu unterscheiden zwischen fixen (festen, konstanten, eisernen) Kosten, proportionalen (verhältnismäßigen), überproportionalen und unterproportionalen Kosten. Die überproportionalen werden auch progressive, die unterproportionalen degressive Kosten genannt; diese letzteren Bezeichnungen werden im folgenden abgelehnt. Überproportionale und unterproportionale Kosten können als disproportionale Kosten zusammengefaßt werden; diese bilden zusammen mit den proportionalen die variablen oder veränderlichen Kosten. Daraus ergibt sich das folgende Übersichtsbild:



Im allgemeinen sei vorerst erklärt, daß fixe Kosten solche sind, die in ihrer Gesamthöhe unabhängig vom Beschäftigungsgrad sind, während sich die variablen Kosten in ihrer Gesamthöhe mit dem Beschäftigunggrade verändern. Und zwar verändern sich die proportio-

[1]) Aus meiner demnächst erscheinenden „Kalkulationslehre".

nalen Kosten im gleichen Verhältnisse wie der Beschäftigungsgrad, die überproportionalen Kosten in größerem Verhältnisse, die unterproportionalen Kosten in kleinerem Verhältnisse.

Der Beschäftigungsgrad wird sowohl für Handels- wie für Industrieunternehmungen am besten an dem Umsatz erkannt, wobei der Umsatz in Werten oder in Mengen ausgedrückt werden kann. Immerhin könnte man den Beschäftigungsgrad auch durch andere Größen kennzeichnen, wie etwa die Zahl der beschäftigten Personen (Arbeiter, Angestellte), die Zahl der in Gang befindlichen Maschinen, die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden usw. Hier ist mit Beschäftigungsgrad immer die Größe des Umsatzes gemeint.

Nun kann man die Beziehungen zwischen Kosten und Beschäftigungsgrad in verschiedener Weise untersuchen. Man kann erstens dem gesamten Umsatze die Summe der Kosten, die Gesamtkosten, gegenüberstellen, oder man kann für eine bestimmte Umsatzgröße berechnen, wieviel Kosten auf die Umsatzeinheit (100 kg, 1 Stück usw.) entfallen, d. h. die Einheitskosten[2]), ermitteln. In beiden Fällen wird zu beobachten sein, wie die Höhe der Kosten auf Veränderungen in der Umsatzgröße reagieren. — Man kann weiterhin in gleicher Weise die einzelne verbrauchte Leistungsart als Kostenart (z. B. Miete, Personalkosten, Rohstoffkosten) oder sämtliche Kostenarten dieses Sinnes zusammengefaßt in Beobachtung nehmen. Die früher erwähnten Unterscheidungen der Kosten in Arten bezüglich ihres Verhaltens gegenüber dem Beschäftigungsgrade sollten nur für die einzelnen verbrauchten Leistungsarten vorgenommen werden, und man hat dabei an die Reaktionsweise der Gesamtkosten zu denken.

In diesem Sinne seien für die einzelnen Kostenarten einige Beispiele mit eingehenderen Ausführungen gebracht.

1. Fixe Kosten. Ein Geschäft zahlt 10000 RM Miete. Diese Miete ist zu bezahlen, ob das Geschäft gut oder schlecht geht, ob der Beschäftigungsgrad ein hoher oder niedriger ist. Die Miete bleibt 10000 RM, ob man 100000 RM oder 200000 RM im Jahre umsetzt. Die Miete gehört deshalb zu den fixen Kosten. Es ergibt sich aber bei näherer Betrachtung eine Beschränkung in der Begriffsanwendung, die für fast alle fixen Kosten gilt. Die Unveränderlichkeit der Kosten[3]) bleibt nur innerhalb einer gewissen Spanne des Beschäftigungsgrades aufrecht, nicht bei jedem Beschäftigungsgrad. Die Miete des Geschäftes bleibt nur solange 10000 RM, als der Umsatz sich in dem Geschäftslokal, für das 10000 RM Miete bezahlt wird, bewältigen läßt. Wird er so groß, daß man zum alten Geschäftslokal ein neues hinzumieten muß, dann steigt der für Miete zu bezahlende Betrag, und zwar plötzlich, in hoher Stufe. An einer Stelle in der Steigerung des Beschäftigungsgrades, der Progressionsstufe, wird die Miete stark progressiv; allerdings nur in einer Stufe, dann bleibt sie wieder längere Zeit hindurch fix (konstant). — Dasselbe gilt für Personalkosten, für die Gesamtheit der Verwaltungskosten eines Großbetriebes. Das Personal, das man braucht und das gegen festes Gehalt angestellt ist, ergibt innerhalb einer weiten Spanne in der Entwicklung des Beschäftigungsgrades dieselben Kosten. Steigt jedoch die Beschäftigung über ein gewisses Ausmaß, so muß man neues Personal einstellen (Progressionsstufe), das dann bei weiterhin steigender Beschäftigung durch längere Zeit ausreicht; sinkt die Beschäftigung unter ein gewisses Ausmaß, dann kann man Personal entlassen (Degressionsstufe), indem aber das übrig bleibende meist auch bei weiterhin sinkender Beschäftigung längere Zeit hindurch festgehalten werden muß; d. h. die Personalkosten werden nach der Degressionsstufe wieder fix (konstant).

2. Proportionale Kosten. Proportional sind alle Kosten, deren Einzelbetrag sich perzentuell vom Umsatz berechnet, wie zumeist die Provisionen von Agenten und Kommissionären, gegebenenfalls auch von Reisenden. Macht ein Agent bei der Abmachung von 4% Provision einen Umsatz von 100000 RM, so beträgt seine Provision 4000 RM, steigt der Jahresumsatz auf 200000 RM, so erhält er für dieses Jahr 8000 RM. Die Provision entwickelt sich also vollkommen proportional der Entwicklung des Umsatzes, sie gehört zu den proportionalen Kosten.

3. Würde bei irgendeiner Kostenart, bei der der Kostenbetrag bei 100000 RM Umsatz 4000 RM ausmacht, bei einer Steigerung des Umsatzes auf 200000 RM die Kostensumme nicht auf 8000 RM, sondern auf 10000 RM steigen, dann wäre diese Kostenart als überproportional (nach Schmalenbach: progressiv) zu bezeichnen. Stiege jedoch die Kostensumme bei der Steigerung des Umsatzes auf 200000 auf weniger als 8000 RM, z. B. nur auf 6000 RM, dann gehörte diese Kostenart zu den unterproportionalen (nach Schmalenbach: degressiven).

Gleichwie die fixen Kosten fix nur innerhalb gewisser Grenzen der Beschäftigung zu sein pflegen, so sinngemäß auch die überproportionalen und unterproportionalen Kosten. Alle fixen Kosten, für die es eine Progressions- oder Degressionsstufe gibt, verwandeln sich an dieser Stufe vorübergehend gewöhnlich in überproportionale. Denn regelmäßig steigen oder fallen sie an dieser Stufe nicht im

[2]) Sie werden — nicht sehr glücklich — auch als Stückkosten bezeichnet.

[3]) Unveränderlichkeit besteht natürlich nur in Beziehung zum Beschäftigungsgrad. Infolge anderer Umstände können sich fixe Kosten sehr wohl verändern. So kann die Miete infolge allgemeiner Steigerung der Mietpreise höher werden.

gleichen Verhältnisse wie die Beschäftigung steigt bzw. fällt, sondern in einem stärkeren (und zwar meist bedeutend stärkeren) Ausmaße. Überproportional sind gegebenenfalls Lohnkosten, zu denen bei besonders starker Beschäftigung der Fabrik Zuschläge für Überstunden treten. Bis zu dem Beschäftigungsgrad, bei dem der Überstundenzuschlag eintritt, sind Zeitlöhne — wenn gleichartige Maschinenleistung angenommen wird — entweder fix (bei Beschäftigung derselben Arbeiterzahl innerhalb gewisser Beschäftigungsgrenzen) oder proportional, wenn man gewisse große Stufen der Beschäftigungsveränderung in Betracht zieht, an denen regelmäßig Einstellungen neuer Arbeiter vorgenommen werden müssen bzw. Arbeiterentlassungen vorgenommen werden können. Z. B. benötige man bei einem Umsatz von 1 000 000 RM bis 1 500 000 RM 100 Arbeiter (Stunden-Arbeitslöhne fix); bei jeder Steigerung des Umsatzes um 500 000 RM seien weitere 50 Arbeiter einzustellen, bei Fallen des Umsatzes um je 500 000 RM könnte man je 50 Arbeiter entlassen. In diesen großen Stufen sind die Stunden-Arbeitslöhne proportional. Nehmen wir aber an, daß bei einem Umsatz von mehr als 2 500 000 RM weitere Arbeiter nicht mehr eingestellt werden könnten (z. B. wegen Platzmangels), und daß deshalb die Arbeiter durch hohe Überstundenvergütungen zu längerer Arbeitszeit veranlaßt werden müßten, dann werden die Löhne an dieser Stufe des Beschäftigungsgrades überproportional.

Ein ganz anderes Bild ergibt sich für die Kostenentwicklung, wenn man für die verschiedenen Beschäftigungsgrade die Kosten für die Leistungs- (Umsatz-) Einheit, die Einheitskosten, berechnet. Folgende Beispiele sollen hier weiterer Betrachtung vorangehen:

1. Fixe Kosten. Die Kosten (z. B. die Miete) betragen 10 000 RM sowohl bei einem Umsatz von 100 000 RM wie auch bei einem Umsatz von 200 000 RM. Auf den Einzelumsatz von je 100 RM entfallen daher bei 100 000 RM Umsatz 10 RM Kosten, bei 200 000 RM Umsatz 5 RM Kosten. Bei dieser Betrachtungsweise stellen sich deshalb die fixen Kosten bei steigendem Umsatz als degressiv und bei fallendem Umsatz als progressiv dar. Hier sind die Bezeichnungen „degressiv“ und „progressiv“ am Platze.

2. Proportionale Kosten. Die Kosten (z. B. Umsatzprovision) betragen bei einem Umsatz von 100 000 RM 10 000 RM, bei einem Umsatz von 200 000 RM 20 000 RM. Auf den Einzelumsatz von je 100 RM entfallen daher bei 100 000 RM 10 RM, bei 200 000 RM ebenso 10 RM. Würde der Umsatz auf 50 000 RM fallen, so betrügen die Kosten 5000 RM, sie betrügen daher für 100 RM Umsatz abermals 10 RM. Proportionale Kosten bleiben also für die Umsatzeinheit gleich groß, wie groß auch der Umsatz einmöge; sie sind konstant oder fix. Die bessere Bezeichnung ist hier „konstant“.

3. Überproportionale Kosten. Bei 100 000 RM Umsatz ergeben sich 10 000 RM Kosten, bei 200 000 RM Umsatz betragen die Kosten 30 000 RM. Auf 100 RM Umsatz entfallen sonach bei 100 000 RM Umsatz 10 RM Kosten, bei 200 000 RM Umsatz 15 RM. Überproportionale Kosten stellen sich also, wenn man sie auf die Umsatzeinheit berechnet, progressiv dar. Sieht man das Bild von der anderen Seite an, d. h. bezüglich des Rückganges des Beschäftigungsgrades, dann ergibt sich, daß bei fallendem Umsatz die überproportionalen Kosten degressiv sind.

4. Unterproportionale Kosten. Bei 100 000 RM Umsatz sind 10 000 RM Kosten vorhanden, bei 200 000 RM Umsatz betragen die Kosten 15 000 RM. Für 100 RM Umsatz ergeben sich bei 100 000 RM Umsatz an Kosten 10 RM, bei 200 000 RM 7.50 RM. Bei steigendem Umsatz sind sonach die unterproportionalen Kosten, auf die Umsatzeinheit berechnet, degressiv. Sie sind aber nicht so stark degressiv wie die fixen Kosten. Bei einem Rückgang des Umsatzes von 200 000 RM auf 100 000 RM ergibt sich, daß die unterproportionalen Kosten von 7.50 RM auf 10 RM steigen, also progressiv sind. Sie sind aber in geringerem Maße progressiv als die fixen Kosten[4]).

Zusammengefaßt: Bei Berechnung der Kosten auf die Umsatz- (Leistungs-) Einheit, der Einheitskosten, ergibt sich, daß wenn der Umsatz steigt, fixe und unterproportionale Kosten sich degressiv verhalten, die unterproportionalen Kosten aber in geringerem Maße als die fixen Kosten; proportionale Kosten bleiben konstant, überproportionale Kosten sind progressiv. Wenn der Umsatz fällt, dann sind fixe und unterproportionale Kosten progressiv, die unterproportionalen aber in geringerem Maße als die fixen Kosten; proportionale Kosten bleiben konstant, überproportionale Kosten sind degressiv.

Man sieht, bei Berechnung für die Leistungseinheit gibt es gegenüber den Veränderungen des Beschäftigungsgrades nur drei Reaktionserscheinungen der Kosten: konstant (gleichbleibend), progressiv (ansteigend oder vorschreitend) und degressiv (abfallend oder rückschreitend). Nachdem, wie wir gesehen haben, die einzelnen Kostenarten in ihrer vollen Höhe gegenüber den Veränderungen des Beschäftigungsgrades vier Reaktionserscheinungen besitzen (fix, proportional, überproportional, unter-

[4]) Bei der obigen Umsatzverminderung steigen die fixen Kosten von 5 RM auf 10 RM, d. h. um 100%, während die unterproportionalen Kosten von 7.50 RM auf 10 RM sich vergrößern, d. h. nur um 33⅓% steigen.

proportional), kann man nicht die nach diesen sich ergebenden Kostenarten durch Kostenarten, die nach den Reaktionserscheinungen der Einheitskosten gebildet werden, ersetzen wollen, oder umgekehrt die letzteren durch die ersteren. Die gleichartige Reaktion der fixen und unterproportionalen Kosten, wenn sie für die Leistungseinheit berechnet werden (bei steigendem Umsatz degressiv), läßt aber die Bezeichnung der Kosten nach der Reaktion in ihrer Höhe für die Leistungseinheit unbrauchbar erscheinen.

Dazu kommt, daß „progressiv" und „degressiv" in dem hier verwendeten Sinne zur Bezeichnung der in Frage stehenden Kostenarten schon deshalb untauglich sind, weil dieselben Kosten bei Veränderung des Beschäftigungsgrades nach der einen Richtung progressiv, nach der anderen Richtung degressiv reagieren. Man müßte, um zu wissen, was mit „progressiven" oder „degressiven" Kosten gemeint ist, hinzufügen: „bei steigendem Beschäftigungsgrad" — oder umgekehrt: „bei fallendem Beschäftigungsgrad".

Kostenarten bezüglich der Reaktion auf den Wechsel des Beschäftigungsgrades sollten deshalb nur nach der Reaktion der Gesamtheit der Kosten einer Leistungsart gebildet werden.

Aber auch dabei sollte man womöglich die Bezeichnungen „progressiv" und „degressiv" vermeiden. Ihre Wahl dürfte darauf zurückzuführen sein, daß sie auf die Einheitskosten angewandt waren und von da auf die Gesamtkosten übertragen wurden. Hier aber hat die Bezeichnung „degressiv" für die unterproportionalen Kosten etwas Gekünsteltes und Unwahres an sich, das beim Unterricht stets Schwierigkeiten bereitet. „Degressive" Kosten sollen in diesem Sinne Kosten sein, die bei steigender Beschäftigung nicht etwa zurückgehen, sondern ebenfalls steigen, nur in geringerem Maße steigen als der Beschäftigungsgrad. Das will nicht ohne weiteres in den Kopf hinein, daß Kosten, die steigen, degressiv heißen sollen. Um wieviel besser drückt dieses Verhalten der Kosten das Wort unterproportional aus. Dazu kommt, daß die Bezeichnungen „überproportional" und „unterproportional" sich dazu eignen, das Verhalten der Kosten sowohl bei steigender Beschäftigung als auch bei fallender Beschäftigung auszudrücken. Kosten, die bei steigender Beschäftigung überproportional steigen, die fallen auch überproportional bei fallender Beschäftigung [5]).

[5]) Beispiel:

Beschäftigung	Gesamtkosten	Einheitskosten für 100 Leistungseinheiten
100 000	1000	10
200 000	3000	15
300 000	6000	20

Die Gesamtkosten steigen mit dem Ansteigen der Beschäftigung überproportional. Von der anderen Seite gesehen, fallen sie mit dem Rückgang der Beschäftigung ebenfalls überproportional. Die Einheitskosten reagieren in der einen Richtung progressiv, in der anderen degressiv.

Wenn man die sämtlichen Kosten in einer Summe zur Betrachtung bezüglich der Beeinflussung durch den Beschäftigungsgrad heranzieht, dann hat man es regelmäßig mit einer Mischung verschiedener Kostenarten in dem bisher besprochenen Sinne zu tun. Die Gesamtheit der Kosten selbst als eine Kostenart aufzufassen, sollte man unterlassen. Man sollte nur feststellen, wie solche Kostenmischungen auf die Veränderung des Beschäftigungsgrades zu reagieren vermögen.

Die Reaktion ist, soweit die Kosten der Gesamtleistung in Frage kommen, fast immer Unterproportionalität oder Überproportionalität. Proportionalität und Konstantheit findet man nur selten und auch dann in der Regel nicht vollkommen. Schmalenbach weist sehr richtig darauf hin, daß bei Verlagsunternehmen (Unternehmungen, die mit Hausindustrie arbeiten) die proportionalen Kosten im Vordergrunde stehen. Sie haben keine größeren Anlagen und können deshalb ihren Betrieb dem jeweiligen Geschäftsgange anpassen, ohne daß sich infolge hoher fixen Kosten starke Kostenprogressionen (bei fallender Beschäftigung) oder Kostendegressionen (bei steigender Beschäftigung) für die Leistungseinheit ergeben würden. Ganz ohne fixe Kosten arbeiten aber auch sie nicht, und deshalb ergibt sich auch bei ihnen keine volle Proportionalität der Gesamtkosten. Betriebe, die in der Gesamtheit der Kosten ziemliche Konstantheit zeigen, sind solche des Darbietungsgewerbes, wie Theater, Kinos, Konzerthäuser, Wegeunternehmungen usw. Ob das Theater viel oder wenig Besucher findet, die Kosten sind in der Hauptsache doch gleich hoch. Nicht vollkommen: denn beispielsweise Autorenhonorare richten sich gewöhnlich nach den Einnahmen, sind also proportional.

Wenn die in der Gesamtheit der Kosten vorhandene Kostenmischung, wie es zumeist ist, aus fixen und proportionalen Kosten besteht, dann ergibt sich daraus, daß die Gesamtkosten sich zu steigender Beschäftigung unterproportional verhalten, und daß die Einheitskosten auf steigende Beschäftigung degressiv, auf fallende progressiv reagieren. Selbstverständlich ist die Degression bei steigender Beschäftigung nicht so groß, als sie wäre, wenn die fixen Kosten allein vorhanden wären. Ein Beispiel soll das illustrieren:

1. Es sind nur fixe Kosten vorhanden:

Beschäftigungsgrad	Fixe Kosten für die Gesamtleistung	Kosten für die Leistungseinheit (100 Umsatz)	
100 000	10 000	10	degressiv
200 000	10 000	5	
300 000	10 000	$3\frac{1}{3}$	

2. Die Gesamtkosten bestehen aus einer Mischung von fixen und proportionalen Kosten:

Beschäftigungsgrad	Fixe Kosten für die Gesamtleistung	Proportionale Kosten für die Gesamtleistung	Kostensumme für die Gesamtleistung	Kosten für die Leistungseinheit (100 Umsatz)	
100 000	5000	5 000	10 000	10	degressiv
200 000	5000	10 000	15 000	7.50	degressiv
300 000	5000	15 000	20 000,6)	$6\frac{2}{3}$	degressiv

Je mehr fixe Kosten ein Betrieb hat, desto stärker degressiv sind die Einheitskosten. Von der anderen Seite gesehen, steigen die Kosten in einem um so stärkeren Verhältnis bei Kleinerwerden der Beschäftigung. Solche Betriebe werden daher, wenn sie von der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit (von ihrer Kapazität) weit entfernt sind, die größten Anstrengungen machen, um ihren Beschäftigungsgrad zu steigern. — Betriebe mit besonders starker Degression für die Einheitskosten pflegen Verkehrsunternehmungen zu sein, wie die Post, Eisenbahn-, Schiffahrts-, aber auch Lagerhausunternehmungen u. dgl.

Durch die Mischung verschiedener Kostenarten kann auch die Wirkung, die eine Kostenart für sich allein ausübt, aufgehoben oder in ihr Gegenteil verwandelt werden. So kann, wenn — was sich in der Praxis kaum ergeben wird — nur überproportionale und unterproportionale Kosten vereinigt sind, die Mischung der beiden als Gesamtkosten für die Gesamtleistung sich im Verhältnis zum Beschäftigungsgrad überproportional (bei Überwiegen der überproportionalen Kosten), unterproportional (bei Überwiegen der unterproportionalen Kosten) oder proportional (wenn sich die beiden Kostenarten die Waage halten) verhalten.

Kommen zu fixen und proportionalen Kosten überproportionale hinzu, dann kann die degressive Wirkung der Mischung der beiden ersteren in der neuen Mischung durch die überproportionalen Kosten aufgehoben werden und können nun die Gesamtkosten für die Gesamtleistung proportional zum Beschäftigungsgrade verlaufen; die Einheitskosten sind also dann konstant. Eine solche Wirkung tritt nicht selten um den Grad voller Beschäftigung eines Betriebes ein, indem um diesen Punkt herum sich eine Zone der Proportionalität der Gesamtkosten bildet[7]) [8]).

[6]) Man beachte die Unterproportionalität der Gesamtkosten. Sie steigen nur im Verhältnis von 1 : 1,5 : 2, bei einem Steigen der Beschäftigung im Verhältnis von 1 : 2 : 3.

[7]) Die untere Grenze, an der durch Hinzutritt überproportionaler Kosten die Degression der Einheitskosten aufhört, wird auch — nicht sehr glücklich — von manchen als Degressionsschwelle bezeichnet. Eigentlich erwartet man von einer „Degressionsschwelle", daß hier die Degression eintrete, nicht daß sie hier aufhöre. Tatsächlich beginnt von hier aus nach beiden Richtungen der Entwicklung des Beschäftigungsgrades Progression.

[8]) Es ist nicht richtig ausgedrückt, wenn man sagt, es wären proportionale Kosten vorhanden; vorhanden ist vielmehr eine Mischung verschiedener Kostenarten, deren verschiedene Wirkungen sich zum Teil gegenseitig aufheben, so daß ihre Gesamtheit sich zum Beschäftigungsgrad proportional verhält. — Lehmann nennt diese Kostenmischung, weil sie, wie er sagt, „bei planmäßiger Ausnützung der Produktivität des Betriebes entsteht", Plankosten.

Schmalenbach weist darauf hin, daß die Gesamtkosten von kleiner Beschäftigung an in der Richtung nach der vollen Beschäftigung zuerst unterproportional, in der Nähe der vollen Beschäftigung proportional und darüber hinaus überproportional zu sein pflegen. Er sagt auch, daß die anfängliche Unterproportionalität — er spricht von Degression — gegen den Zustand der Proportionalität gewöhnlich allmählich abnimmt. Das drückt sich darin aus, daß die Degression der für die Leistungseinheit ermittelten Kosten allmählich kleiner wird, um schließlich (wenn die Proportionalität der Gesamtkosten eintritt) in Konstantheit überzugehen. Folgendes Beispiel soll das zur Anschauung bringen.

Beschäftigungsgrad	Gesamtkosten für die Gesamtleistung	Kosten für die Leistungseinheit (100)	
100 000	10 000	10	
200 000	15 000	7.50	degressiv
300 000	20 000	6.67	degressiv
400 000	26 000	6.50	
500 000	32 500	6.50	konstant

Die Steigerung der Beschäftigung von 400 000 auf 500 000 beträgt ein Viertel. Dasselbe gilt für die Steigerung der Gesamtkosten von 26 000 auf 32 500. Bei 400 000 beginnt sonach die Zone der Proportionalität.

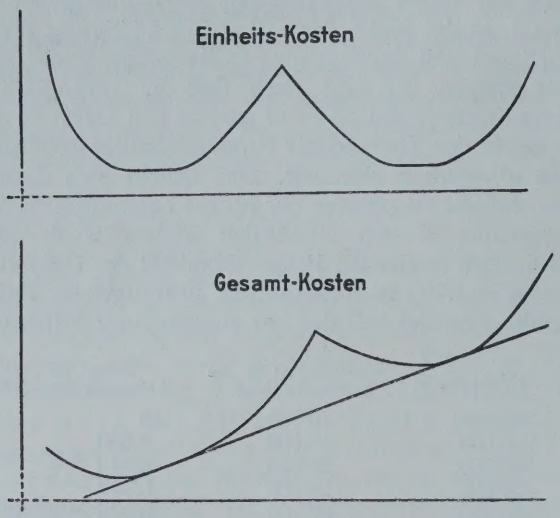
Steigt die Beschäftigung über diesen Grad hinaus, so daß eine Überanstrengung des Betriebes eintreten muß[9]), dann pflegt sich Überproportionalität der Gesamtkosten oder eine Progression der Kosten für die Leistungseinheit einzustellen. Z. B. in Anknüpfung an die obige Reihe

Beschäftigungsgrad	Gesamtkosten für die Gesamtleistung	Kosten für die Leistungseinheit (100)	
500 000	32 500	6.50	
600 000	40 000	6 67	progressiv
700 000	48 000	6.86	progressiv

Schafft man bei weitersteigender Tendenz in der Beschäftigung eine Erweiterung der Betriebsanlagen, dann steigt zwar in den Gesamtkosten der Anteil der fixen Kosten in einer mehr oder minder hohen Progressionsstufe; gleichzeitig hört aber die Überproportionalität gewisser Kosten auf, und, auf die Kosteneinheit berechnet, ergibt sich damit ein Wiedereinsetzen der Degression. Und zwar ist die Degression, wie früher dargestellt, im Anfang wieder besonders stark; allmählich wird sie schwächer, geht dann in Konstantheit über, um schließlich, wenn die Beschäftigung wieder zu einer Überanstrengung des Betriebes führt, erneut in eine Progression auszumünden.

[9]) Schmalenbach (S. 25) führt als Beispiele für Betriebsüberanstrengungen infolge übernormaler Beschäftigung folgendes an: „Maschinen, namentlich Kraftmaschinen werden überanstrengt; die Tourenzahl vieler Maschinen wird erhöht; an die Stelle der Einschicht treten Doppelschicht, Dreischicht und selbst Vierschicht; bei Öfen werden stärkere Gebläse benutzt; das Ausbringen wird durch konzentriertere Mittel erhöht oder beschleunigt; die Arbeiter werden durch progressive Prämien zu größeren Leistungen angespornt; billige (auch relativ billige) aber geringwertige Arbeiter werden durch teure Hochleistungsarbeiter ersetzt."

Graphisch ergibt sich für diese Entwicklung der Kosten das folgende Bild:



Ganz andere Zahlen ergeben sich für die Entwicklung der Kosten der Leistungseinheit, wenn man nicht die Durchschnittskosten der ganzen Erzeugung berechnet, sondern die Produktion sich in Schichten zerlegt denkt (z. B. in unserem Beispiele in Schichten von je 100 000) und für jede Schicht unter Heranziehung des durch sie bedingten Kostenzuwachses die Kosten der Leistungseinheit getrennt ermittelt.

Schicht	Erzeugung	Gesamtkosten	Kosten für die Leistungseinheit (100 Einheitskosten)
der ersten . .	100 000	10 000	10
„ zweiten . .	100 000	5 000	5
„ dritten . .	100 000	5 000	5
„ vierten . .	100 000	6 000	6
„ fünften . .	100 000	6 500	6,5
„ sechsten .	100 000	7 500	7,5
„ siebenten .	100 000	8 000	8

Die zweite und dritte Reihe zeigen die Kostengestaltung des Beschäftigungszuwachses. Besonders die dritte Reihe hat sowohl in ihrem degressiven wie in ihrem progressiven Teil große Bedeutung für die Betriebspolitik des betreffenden Unternehmens, insbesondere auch für die Preispolitik. Jedenfalls darf die Berechnung der Kosten, wie sie hier durchgeführt ist, nicht verwechselt werden mit den bisherigen Darstellungen und Besprechungen. Unsere bisherigen Erörterungen der Beeinflussung der Kosten durch den Beschäftigungsgrad stützten sich stets auf die Kosten (Gesamtkosten und Einheitskosten), die durch die gesamte Leistung bedingt werden. Die Einheitskosten (Kosten für die Leistungseinheit) waren stets berechnet als Durchschnittszahl aus den Gesamtkosten. Sie waren Durchschnittskosten, während die hier ermittelten Einheitskosten nur die des Beschäftigungszuwachses (Produktionszuwachses) darstellen. Man beachte dabei, daß die starke Degression, die von der ersten zur zweiten Erzeugungsschicht stattfindet (10 auf 5), davon stammt, daß die fixen Kosten des Betriebes der ersten Schicht allein aufgelastet wurden, daß also die zweite Schicht von fixen Kosten ganz frei ist. Deshalb ist es eine wichtige Frage, an welcher Stelle der Erzeugung man die erste Schicht enden lassen will. Bis dahin müssen die Erzeugnisse an den fixen Kosten mittragen. Je umfangreicher diese Schicht ist, desto kleiner werden die Einheitskosten der Erzeugnisse.

Schmalenbach sucht die Gesamtkosten als Mischkosten in ihre Bestandteile an Kostenarten (bezüglich der Beeinflussung durch den Beschäftigungsgrad) in rechnerischer Weise aufzulösen. Lehmann hat für diese Kostenauflösung mathematische Formeln geprägt. Beide Autoren ziehen dabei nur unterproportionale und überproportionale Mischkosten in Betracht.

Bei den unterproportionalen Mischkosten nimmt Schmalenbach (auch Lehmann) an, daß sie sich aus fixen und aus proportionalen Kosten zusammensetzen. Daraus ergibt sich für ihn, daß wenn er den proportionalen Kostenbestandteil berechnet hat, der fixe Kostenbestandteil übrigbleibt. Den proportionalen Kostenanteil findet er aber aus dem Kostenzuwachs. Aus den Gesamtkosten zweier Beschäftigungsgrößen ergeben sich die Gesamtkosten für die Beschäftigungsdifferenz bzw. ergibt sich der Kostenzuwachs für die Mehrbeschäftigung bei der stärkeren Beschäftigung. Dieser gesamte Kostenzuwachs stellt die proportionalen Kosten dar, die dem Beschäftigungszuwachs entsprechen. Durch Division findet man die proportionalen Kosten für die Leistungseinheit, und diese nennt Schmalenbach den proportionalen Satz.

Ein Beispiel soll dies erläutern. Wir hatten früher folgende Verhältnisse angenommen:

Beschäftigungsgrad	Fixe Kosten für die Gesamtleistung	Proportionale Kosten für die Gesamtleistung	Kostensumme für die Gesamtleistung
100 000	5000	5 000	10 000
200 000	5000	10 000	15 000
300 000	5000	15 000	20 000

Ausgangspunkt seien die Gesamtkosten (Kostensumme). Aus ihnen sollen die proportionalen Kosten zuerst für die Gesamtleistung, dann für die Leistungseinheit berechnet werden. Man nimmt die beiden Gesamtkostengrößen für zwei aufeinander folgende Beschäftigungsgrade und zieht die Differenz der beiden Größen, also

Beschäftigung	Gesamtkosten
100 000	10 000
200 000	15 000
Differenz	5 000

Nachdem die fixen Kosten immer gleichbleiben, kann die Differenz zweier Beschäftigungsgrade — bei der vorausgeschickten Annahme! — nur aus proportionalen Kosten bestehen. Die proportionalen Kosten für je 100 000 Beschäftigung sind daher 5000, und die proportionalen Kosten für 100 Beschäftigung betragen 5. Das ist der proportionale Satz, der dann in der Schmalenbachschen Lehre von der Preispolitik eine große Rolle spielt.

Schmalenbach bringt aber auch folgendes Beispiel für drei Beschäftigungsspannen, die nicht den gleichen Kostenzuwachs ausweisen, sondern einen progressiven:

	bei einer Produktion von	fixe Kosten	proportionale	zusammen
1. Spanne	1000	60 000	40 000	100 000
	1200	60 000	48 000	108 000
2. Spanne	1200	48 000	60 000	108 000
	1600	48 000	80 000	128 000
3. Spanne	1600	40 000	88 000	128 000
	2000	40 000	110 000	150 000

Ausgangspunkt für die Berechnung war die 4. Zahlenreihe. Die 2. und 3. Zahlenreihe stellen die Ergebnisse der Berechnungen dar.

Es wurde berechnet

für die 1. Spanne:	Produktion	Gesamtkosten
	1000	100 000
	1200	108 000
	Differenz	8 000

Also : 8000 sind die proportionalen Kosten für 200 Produktion. Für 1 Produktion ergeben sich sohin an proportionalen Kosten 40. Daher betragen die proportionalen Kosten für 1000 Produktion 40 000, für 1200 Produktion 48 000. Die fixen Kosten bilden den Rest, d. h. in beiden Fällen 60 000.

In der gleichen Weise wurde für die 2. und für die 3. Spanne verfahren. Dabei ergab sich das sonderbare Resultat, daß der fixe Bestandteil der Gesamtkosten immer kleiner wurde. Das kam davon, daß der übrige Bestandteil der Gesamtkosten nicht proportional verlief. In der ersten Spanne betrug dieser Bestandteil für 200 Produktion 8000, in der 2. Spanne 10 000 und in der 3. Spanne 11 000. Es war also eine Überproportionalität des variablen Teils der Gesamtkosten vorhanden, d. h. der variable Teil der Gesamtkosten wird, berechnet auf die Leistungseinheit, immer größer. Er beträgt für die 2. Spanne $10\,000 : 200 = 50$, für die 3. Spanne $11\,000 : 20 = 55$. Weil aber diese Kostensätze als proportionale Sätze angenommen wurden, wurde mit ihnen jeweils das gesamte Quantum der Produktion multipliziert. Also: $1200 \times 50 = 60\,000$, $1600 \times 50 = 80\,000$. Selbstverständlich mußte auf diese Weise der veränderliche Teil der Gesamtkosten zu hoch[10]), der fixe Teil zu niedrig werden, und zwar wurden die fixen Kosten mit fortschreitendem Größerwerden des Kostenzuwachses für die Produktionseinheit rechnungsmäßig immer kleiner. Fixe Kosten können aber bei fortschreitender Beschäftigung an einer Progressionsstufe größer, sie können aber (absolut!) nicht kleiner werden.

Daraus ergibt sich, daß die Schmalenbachsche Berechnungsmethode des „proportionalen Satzes" nur dann eine für die gesamte Menge der Produktion geltenden, wirklich proportionalen Kostenbestandteil ergibt, wenn die Gesamtkosten sich auch wirklich nur aus fixen und proportionalen Kosten zusammensetzen. Ist das nicht der Fall, dann kann man ohne weitere Angaben aus den Einheitskosten des Produktionszuwachses weder den variablen, noch den fixen Bestandteil der Gesamtkosten errechnen. Dann sollte man aber auch nicht von einem „proportionalen Satz" sprechen. —

Es soll hier schließlich noch betont werden, daß zwischen Beschäftigung (Umsatz) und Kosten nicht nur die Beziehung der Beeinflussung der letzteren durch die erstere, sondern auch die umgekehrte Beziehung bestehen kann. Es gibt Kosten, deren Höhe ausschließlich durch die Beschäftigung (den Umsatz) bedingt ist (die Kosten für Rohstoffe, die meisten Arbeitskosten). Es gibt aber auch Kosten, die nicht durch die Beschäftigung, die den Zweck des Unternehmens bildet (den Umsatz), bedingt sind, die vielmehr in solcher Beziehung zu ihr stehen, daß durch die Kosten eine Vermehrung der Beschäftigung hervorgerufen werden soll. Hierzu gehören alle Werbekosten.

Wie sind solche Kosten in die bisherigen Betrachtungen einzugliedern? Sie sind als fixe Kosten anzusprechen. Dabei hat man sich auf den Standpunkt zu stellen, daß, wenn sie einmal aufgewandt sind, sie in ihrer Gesamthöhe durch den Beschäftigungsgrad nicht beeinflußt werden. Für die Leistungseinheit werden sie mit zunehmender Beschäftigung kleiner, d. h. sie sind degressiv wie alle fixen Kosten. Daß sie in ihrer fixen Höhe durch die Beschäftigung nicht veranlaßt worden sind, ist gleichgültig. Das gilt für alle Bereitstellungskosten, wie Miete, Beleuchtung, Verwaltungsapparat usw. Sie alle haben den Zweck, für Beschäftigung bereit zu sein, Beschäftigung herbeizuziehen.

[10]) Für die Produktion von 1600 hätte berechnet werden müssen $(1000 \times 40) + (400 \times 50)$.

Die Ordnung der Kosten nach ihrer Abhängigkeit von betrieblichen Zeitgrößen.

Eine Ergänzung und Weiterführung der Lehre von den fixen und proportionalen Kosten.

Von Kurt Rummel, Düsseldorf.

Wir veröffentlichen hiermit den zweiten Teil des Beitrages, in dem die praktische Nutzanwendung der Gliederung der Kosten nach Zeitgrößen im einzelnen gezeigt wird.

II. Teil. Die Dreiteilung der Kosten nach ihrer Proportionalität zur Fertigungszeit, Betriebsschichtenzeit und Kalenderzeit als praktische Kalkulationsgrundlage.

Praktische Nutzanwendung.

A. Die Dreiteilung der Kosten.

1. Gliederungsgrundlagen.

Im vorigen Abschnitt ist gezeigt, daß man fast alle Kosten als irgendeiner Zeit proportional ansehen kann. Praktisch wird man aber nur soweit zergliedern, daß der Aufwand für die Gliederung nicht übermäßig wird. In besonderen Fällen, z. B. gelegentlichen Feststellungen von Sondereinflüssen, wird mitunter eine sorgfältige Analyse zweckmäßig sein.

Es bedeute in Ergänzung der bisher genannten Bezeichnungen:

$T_a = T_e + T_s =$ die während der Betriebszeit ausgefallenen Stunden,

c_a die einer Ausfallstunde proportionalen Kosten je Stunde,

$\alpha = \frac{T_a}{T_f} =$ den Ausfallstundengrad.

a) Vorbedingungen.

Für viele Zwecke des Rechnungswesens wird dagegen bereits eine Dreiteilung der Kosten gegenüber der üblichen Zweiteilung eine genügende Verbesserung bedeuten. Die Voraussetzungen (Gl. 8) sind

1. von ungewöhnlichen Zeitproportionalitäten ($c_x T_x$, $c_y T_y$) werde abgesehen,
2. $c_e = c_s$, d. h. die Kosten einer Einrichtestunde und einer Störungsstunde sind gleich,
3. unter T_e seien nur diejenigen Einrichtestunden verstanden, die einen Ausfall an Erzeugung, also eine Verringerung von T_f, bedeuten.

Dann lassen sich die Kosten nach

Fertigungsstunden (T_f),
Betriebsschichtenstunden (T_b) und
Kalenderstunden (T_k)

aufteilen.

Gegenüber der bekannten Zweiteilung sind also hier noch die Betriebsschichtenstunden eingeführt. Die Notwendigkeit hierzu ergibt sich daraus, daß ohne Zweifel ein Betrieb, der „läuft", andere zeitproportionale Kosten hat, als ein Betrieb, der „feiert".

b) Die Kostengleichung für den Rechnungsabschnitt.

Bezeichnet man mit $T_a = T_e + T_s$ die während der Betriebsschichtenzeit (ausschließlich gesetzliche Pausen) ausgefallenen Stunden und mit $c_a = c_e = c_s$ die einer Ausfallstunde proportionalen Kosten, so schreibt sich Gl. 8:

$$A_r = \left(\frac{c_z}{t_{stf}} + c_f\right) T_f + c_a (T_e + T_s) + c_b T_b + c_k T_k + A'_r .$$

Es ist ferner

$$\frac{T_e}{T_f} + \frac{T_s}{T_f} = \varepsilon + \sigma = \frac{T_a}{T_f} = \alpha = \text{Ausfallstundengrad.}$$

Allgemein herrschen die Beziehungen

$$T_f + T_a = T_b \quad \text{und} \quad T_e + T_s = T_b - T_f ,$$

damit wird:

$$c_a (T_e + T_s) = c_a (T_b - T_f) = c_a \cdot T_b - c_a \cdot T_f$$

und Gl. 8 schreibt sich dann:

$$A_r = \left(\frac{c_z}{t_{stf}} + c_f - c_a\right) T_f + (c_b + c_a) T_b + c_k T_k (+ A'_r) . \quad (8c)$$

Hierbei sind also die Kosten nach den drei Zeiten T_f, T_b und T_k aufgelöst.

c) Entwicklung der gleichen Kalkulationsgliederung in gemeinfaßlicher Darstellung.

Wem die mathematische Betrachtungsweise nicht geläufig ist, der wird in den entwickelten Gleichungen 8, 8 a, 8 b, 8 c unhandliche, vielleicht sogar unverständliche Buchstabengruppen erblicken; sie ist indessen zur allgemein gültigen Darstellung grundsätzlicher Zusammenhänge unentbehrlich. Im einzelnen praktischen Fall kann man freilich mit geringerem wissenschaftlichem Aufwande auskommen. Es sei daher versucht, mit knappen Worten auszudrücken, was beispielsweise Gl. 8 c bei Anwendung der Kostendreigliederung besagt.

Es handelt sich lediglich darum, die Kosten eines Rechnungsabschnittes auf die Größen Fertigungszeit (T_f), Betriebsschichtenzeit (T_b) und Kalenderzeit (T_k) zu verteilen, wobei als Sicherheitsventil für etwaige Schwierigkeiten bei dieser Verteilung noch die Möglichkeit besteht, ungebärdige Kostenarten als „Sonderkosten" (A'_r) zu betrachten.

Wir betrachten also die einzelnen Kostenarten:

1. Werkstoff. Legt man keinen Wert darauf, die Werkstoffkosten auch zeitproportional darzustellen, so kann man sie ohne weiteres in den Sammeltopf A'_r verweisen. (Andernfalls sind die „Werkstoffkosten je Erzeugungseinheit" c_w durch die „Stückfolgezeit" t_{stf} zu dividieren und die so erhaltenen Werkstoffkosten je Fertigungsstunde sind mit der Zahl der Fertigungsstunden T_f zu multiplizieren.)

2. Betriebslöhne. Die Belegschaft arbeite für die eigentliche Fertigung in Akkord, für die Störungszeiten oder auch beim Einrichten, d. h. während einer Zeit T_a in Zeitlohn. Die Zeit T_a sei gleich: Betriebsschichtenzeit (T_b) — Fertigungszeit (T_f).

a) Die Akkordlöhne (l_z) der Fertigungsbelegschaft je erzeugte Einheit sind durch die Stückfolgezeit zu dividieren (oder was dasselbe ist: die Akkordlöhne sind je Fertigungsstunde zu berechnen) und mit der Fertigungszeit (T_f) zu multiplizieren.

b) Die Zeitlöhne je Stunde (l_f) der Fertigungsbelegschaft sind, wenn während der eigentlichen Fertigung nur in Akkord und lediglich während der Ausfallstunden in Zeitlohn gearbeitet wird, proportional der Zeit $T_a = T_b - T_f$, in der sie anfallen; sie sind also gleich $l_f . (T_b - T_f)$ oder: sie zerfallen in einen Teil

$l_f T_b$, der der Betriebsschichtenzeit

und einen zweiten

$-l_f T_f$, der der Fertigungszeit proportional ist.

c) Die Hilfslöhne je Stunde (l_b) sind der Betriebsschichtenzeit proportional.

3. Die Kostenarten der „Unkosten" sind zum Teil der Fertigungszeit proportional ($c'_f . T_f$), zum Teil der Betriebsschichtenzeit ($c'_b . T_b$), zum Teil der Kalenderzeit ($c_k . T_k$) und entsprechend aufzuteilen (s. Abschn. III a); wo Schwierigkeiten entstehen, hilft man sich mit dem Sammeltopf A'_r.

d) Die Kostengleichung für die Fertigungsstunde.

Die Kosten einer Fertigungsstunde sind unter Berücksichtigung von

$$\frac{T_b}{T_f} = \frac{T_f + T_a}{T_f} = 1 + \alpha$$

$$A_f = \frac{A_r}{T_f} = \frac{c_z}{t_{stf}} + c_f + c_b + A'_f + (c_b + c_a)\,\alpha + \frac{c_k}{\beta}\,; \quad (9a)$$

das heißt:

$$A_f = C_1 + C_2\,\alpha + \frac{C_3}{\beta}\,, \quad (9b)$$

worin C_1, C_2 und C_3 Konstanten sind.

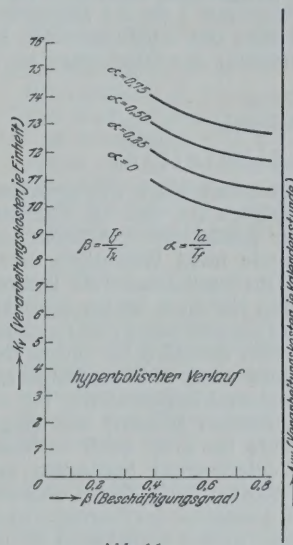


Abb. 16

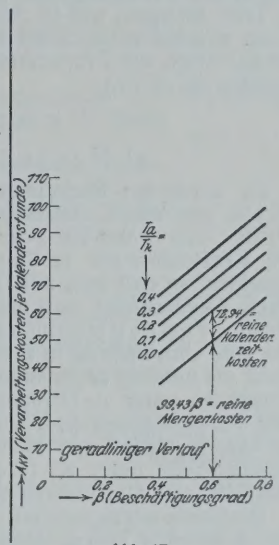


Abb. 17

Zusammenstellung.

Kostenart	Proportionalität	Formel
Werkstoff	entweder zu $\frac{T_f}{t_{stf}}$ (Fertigungszeit / Stückfolgezeit)	$c_w \frac{T_f}{t_{stf}}$
	oder im Sammeltopf A'_r (Sonderkosten) verschwindend	A'_r
Fertigungsakkordlöhne	$\frac{T_f}{t_{stf}}$ (Fertigungszeit / Stückfolgezeit)	$\frac{l_z . T_f}{t_{stf}}$
Fertigungszeitlöhne	$T_b - T_f$ (Ausfallzeit = Betriebsschichtenzeit abzüglich Fertigungszeit)	$l_f T_b - l_f T_f$
Hilfslöhne	T_b (Betriebsschichtenzeit)	$l_b T_b$
Unkosten	zum Teil zu T_f (Fertigungszeit)	$c'_f T_f$
	„ „ „ T_b (Betriebsschichtenzeit)	$c'_b T_b$
	„ „ „ T_k (Kalenderzeit)	$c_k T_k$
	bei Schwierigkeiten im Sammeltopf A'_r (Sonderkosten) verschwindend	A'_r

Demnach läßt sich die Kostengleichung für den Rechnungsabschnitt darstellen als:

$$A_r = c_w \frac{T_f}{t_{stf}} + l_z \frac{T_f}{t_{stf}} - l_f T_f + l_f T_h + l_b T_b + c'_f T_f + c'_b T_b + c_k T_k + A'_r\,. \quad (8d)$$

Diese Gleichung deckt sich mit Gl. 8c, wenn gemäß den Entwicklungen unter I B b in Gl. 8c gesetzt wird: $c_z = c_w + l_z$; $c_b = c'_b + l_b$ und ferner für den hier betrachteten Sonderfall, daß Schichtlöhne nur für die Ausfallstundenzeit gezahlt, während der Fertigungszeit aber nur in Akkord gearbeitet wird:

$$c_a = c_e \;\; ; \;\; c_f = c'_f\,.$$

Die Kosten K je Stück ergeben sich wieder durch Multiplikation der Gleichung 9b mit t_{stf}.

$$K = \left(C_1 + C_2\,\alpha + \frac{C_3}{\beta}\right) . t_{stf}\,. \quad (9c)$$

Damit ist eine neue, einfache und wichtige Gleichung gewonnen, die den Vorteil hat, sich in einem ebenen Koordinatensystem darstellen zu lassen. Abb. 16 gibt die Zahlen des im nächsten Abschnitt behandelten Beispiels wieder.

e) Vorteile der Dreiteilung der Kosten.

Im Gegensatz zu der Zweiteilung der Kosten (nach T_f und T_k) ermöglicht die Dreiteilung (nach T_f, T_k und T_b) eine Hervorhebung des Einflusses der Ausfallstunden $T_a = T_b - T_f$. Dieser Einfluß ist bedeutungsvoll, da während der Ausfallstunden eine Reihe von Kosten weiterläuft, die während der Feierschichtenstunden $T_k - T_b$ nicht entstehen. Es sind dies vor allem die Löhne der Fertigungsbelegschaft, die Hilfslöhne und in Feuerbetrieben die Ofenkosten.

(Letztere sind in der Ausfallzeit nur wenig geringer, als in der Fertigungszeit; nötigenfalls kann man sie in 2 Teile zerlegen, wie in Abschnitt I Ba 3α angegeben. Zum mindesten ist, wenn man die Ausfallstunden berücksichtigt, die Proportionalität der Ofenkosten zu T_b größer als zu T_f.)

2. Beispiele.

a) Nachkalkulation.

Es werde ein Rechnungsmonat einer Fertigwalzenstraße untersucht. Angenommen ist, daß die einzelnen Profile sich in der Zahl der beschäftigten Arbeiter und im Kraftverbrauch je Stunde nicht wesentlich unterscheiden, so daß man mit Durchschnittswerten rechnen darf. (Andernfalls muß man für diese beiden Einflüsse Profilgruppen bilden und sie gesondert untersuchen.) Da eine Unterteilung in Sorten demnach für dieses Beispiel als unnötig angenommen wird, so kann der Kraftverbrauch unter c_f (Proportionalitätskonstante für die der Fertigungszeit proportionalen Kosten) mit eingerechnet werden; (man könnte ihn aber auch vorläufig herauslassen, unter K' (Sonderkosten) behandeln und zunächst nur alle anderen Kosten nach Zeiten ordnen.)

Die Straße soll täglich (mit Ausnahme der Feierschichten) 3×8 Stunden laufen. Unter diesen Umständen ist mit genügender Genauigkeit $T_o = T_b$; l_o kann somit unter l_b mit erscheinen, l_b ist dann die Stundenlohnsumme der Hilfsarbeiter einschließlich Ofenleute.

Folgende Zahlen mögen vorliegen:

$z = 5400$ to
$c_w = 112{,}10$ RM/to (nach Abzug der Reststoffgutschrift)
$T_f = 448$ h
$T_e = 52$ h
$T_s = 25$ h
$T_b = 525$ h
$T_k = 720$ h
$T_a = T_e + T_s = 77$ h
(vgl. Abb. 1)
$l_f = 20{,}24$ RM/h (Fertigungslöhne)
$l_e = l_s = 16{,}31$ RM/h (Einrichtelöhne)
$l_b = 6{,}62$ RM/h (Hilfslöhne).

Dann ist die Stückfolgezeit:

$$t_{stf} = \frac{448}{5400} = 0{,}083 \text{ h/to (als Durchschnitt für den ganzen Monat).}$$

Hierbei ist t_{stf} allerdings nicht auf das Stück (Block), sondern eine Tonne als Produktionseinheit bezogen, dies ist zulässig; nur müßte sinngemäß t_{stf} hier nicht als „Stückfolgezeit", sondern als „Tonnenfolgezeit" bezeichnet werden.

Kennzeichnende Zahlen für die Betriebsverhältnisse dieses Monats sind:

$$\frac{T_f}{T_k} = \beta = 0{,}62$$
$$\frac{T_e}{T_f} = \varepsilon = 0{,}116$$
$$\frac{T_s}{T_f} = \sigma = 0{,}056$$
$$\frac{T_a}{T_f} = \alpha = 0{,}171\ .$$

Die Verteilung der Kostenarten außer Löhne und Einsatz auf die Größen

c'_f (= die der Fertigungszeit proportionalen Kosten außer Werkstoff- und Fertigungslöhnen),
c'_b (= die der Betriebszeit proportionalen Kosten außer Löhnen) und
c_k (= die der Kalenderzeit proportionalen Kosten)

ergebe sich wie folgt (in RM pro Stunde):

	c'_f	c'_b	c_k
Brennstoffe	—	16,60	—
Materialien	3,78	—	—
ff. Stoffe	—	1,12	—
Kraft	13,60	—	—
Werkstätten und Reserveteile	25,51	—	—
Gehälter	—	—	1,94
Verwaltung	—	—	2,40
Abschreibung, Zinsen, Steuern	—	—	8,60
Sonstiges	2,04	10,20	—
Summe	44,63	27,92	12,94

Damit sind alle Zahlenwerte der Gl. 8 gegeben. Sie ergibt im vorliegenden Falle folgende

Zusammenstellung.

Kostenart	Proportionalität	Formel
Werkstoff	$\frac{T_f}{t_{stf}}$	$c_w \frac{T_f}{t_{stf}} = 112{,}10 \frac{448}{0{,}083}$
Fertigungsakkordlöhne	T_f	$\frac{l_z}{t_{stf}} . T_f = l_f . T_f = 20{,}24 . 448$
Fertigungszeitlöhne	$T_s + T_e$	$l_e (T_s + T_e) = 16{,}31 (25 + 52)$
Hilfslöhne	T_b	$l_b T_b = 6{,}52 . 525$
Unkosten	T_f	$c'_f T_f = 44{,}63 . 448$
	T_b	$c'_b T_b = 27{,}92 . 525$
	T_k	$c_k T_k = 12\,94 . 720$
Summe	$= A_r =$	663 120 RM/Monat

Oder, falls man an Stelle obiger Zusammenstellung mit der Formel rechnen will, mit Hilfe der Gl. 8 gemäß Abschnitt II A b und in Anlehnung an Gl. 8 d.

$$A_r = \left(\frac{c_w}{t_{stf}} + l_f + c'_f\right) T_f + l_e (T_s + T_e) + (l_b + c'_b) T_b + c_k T_k \text{ [10]} \qquad (10)$$

und die Gesamtkosten der Fertigungsstunde:

$$\frac{A_r}{T_f} = \frac{c_w}{t_{stf}} + l_f + c'_f + l_e (\sigma + \varepsilon) + (l_b + c'_b) \frac{T_b}{T_f} + \frac{c_k}{\beta} \qquad (11)$$

$$\frac{A_r}{T_f} = 1479{,}80 \text{ RM je Fertigungsstunde,}$$

oder je Tonne Erzeugung:

$1479{,}80 . t_{stf} =$
$1479{,}80 . 0{,}083 = 122{,}80$ RM/to.

[10]) In dieser Gleichung ist im ersten Gliede nicht mit $\frac{l_z}{t_{stf}}$ gerechnet (vgl. Gl. 8d), weil über größere Abschnitte der Einfluß der Rührigkeit schwindet, d. h. der Durchschnittslohn der Belegschaft $\frac{l_z}{t_{stf}}$ je Stunde bleibt annähernd konstant und ist mit l_f bezeichnet.

Gl. 11 zeigt, daß σ und ε in diesem Beispiel gekuppelt auftreten. Der Einfluß von T_s ist also genau der gleiche wie von T_e.

T_e ist nur soweit in T_a enthalten, als durch das Einrichten Fertigungsstunden ausfallen. Andernfalls ist nach Abschnitt II E 1 zu verfahren.

Die Einführung von $T_a = T_b - T_f$ gestattet nun noch eine weitere Auswertung des Beispiels. In einem zweiachsigen Koordinatensystem kann man in der Ebene höchstens 3 Größen darstellen, zwei auf den Koordinaten und eine als Parameter. Dieser Forderung würde eine Form der Abrechnungsgleichung $\frac{A_r}{T_f} = A_f = f(\alpha, \beta)$ entsprechen. Sie möge nachstehend entwickelt werden.

Gl. 8a schreibt sich für das Beispiel (nach Einsetzen von $T_s + T_e = T_b - T_f$ in Gl. 10)

$$A_r = \left(\frac{c_w}{t_{stf}} + l_f + c'_f - l_e\right) T_f + (l_b + l_e + c'_b)\, T_b + c_k T_k$$

und in Gl. 9a wird

$$C_1 = \frac{c_w}{t_{stf}} + l_f + l_b + c_f' + c_b' = 1450{,}03$$
$$C_2 = l_b + l_e + c_b' = 50{,}85$$
$$C_3 = c_k = 12{,}94$$
$$A_f = 1450{,}03 + 50{,}85\,\alpha + \frac{12{,}94}{\beta}$$

oder je Tonne Erzeugung:

$$K = A_f \cdot t_{stf} = A_f \cdot 0{,}083 = 112{,}10 + 8{,}25 + 4{,}12\,\alpha + \frac{1{,}07}{\beta}.$$

Die Verarbeitungskosten sind:

$$K_v = 8{,}25 + 4{,}12\,\alpha + 1{,}07/\beta\,.$$

b) Vorkalkulation bei gegebenem Beschäftigungsgrad.

ba) Massen- oder Sortenkalkulation.

1. Gegeben:

Die Beschäftigung des Betriebes (vgl. Fußnote 5)

in der Form $\frac{\Sigma T_b}{\Sigma T_k} = 0{,}73$.

Gegenstand: Profil 127.

Daten des Profils:

Tonnenfolgezeit t_{stf}	= 0,083 h/to
Sorteneinrichtezeit T_e	= 0,55 h
Sortenstörungsfaktor	= 0,056
Ausbringen	88% .

Auftragsgröße: 25 to.

Einsatzpreis: 98,65 RM je Tonne Einsatz.

2. Zeitplan:

Fertigungsstunden 25 . 0,083	= 2,08 h
Einrichtestunden	= 0,55 h
Störungsanteil 2,08 . 0,056	= **0,16** h
Betriebsschichtenstunden	= 2,79 h
Kalenderstunden $\frac{2{,}79}{0{,}73}$	= **3,83** h.

3. Vorkalkulation:

Einsatzkosten je Fertigungsstunden $\left(\frac{c_w}{t_{stf}}\right)$ $\frac{98{,}65}{0{,}88} \cdot \frac{1}{0{,}083} =$	1350,60 RM/h
Betriebslöhne $(l_f) =$	20,24 „
Löhne während der Ausfallstunden $(l_e[\sigma + \varepsilon])$ $16{,}31\left(0{,}056 + \frac{0{,}55}{2{,}08}\right) =$	5,23 „
Sonstige Verarbeitungskosten $(c'_f) =$	44,63 „
Übertrag	1420,70 RM/h

Übertrag	1420,70 RM/h
Anteil an Betriebsschichtenkosten $\left([l_b + c'_b] \cdot \frac{T_b}{T_f}\right)$ $(6{,}62 + 27{,}92)\frac{2{,}79}{2{,}08} =$	47,65 „
Anteil an Kalenderstundenkosten $\left(c_k \cdot \frac{T_b}{T_f} \cdot \frac{\Sigma T_k}{\Sigma T_b}\right)$ $\frac{2{,}79}{2{,}08} \cdot \frac{1}{0{,}73} \cdot 12{,}93 =$	23,90 „
Kosten einer Fertigungsstunde	1492,25 RM/h
Kosten je to $1492{,}25 \cdot 0{,}083 =$	123,75 RM/to

In dieser Vorkalkulation ist die Größe des Auftrags und der Beschäftigungsgrad berücksichtigt.

bb) Einzelkalkulation.

Banknummer 318.

Betriebslöhne je Fertigungsstunde . .	0,89 RM/h
Der Fertigungszeit proportionale Bankstundenkosten	1,06 „
Anteil an Kalenderstundenkosten bei Beschäftigungsgrad der Bank = 0,41 und der Kalenderzeit proportionalen Bankstundenkosten von 0,22 RM je Kalenderstunde $\frac{0{,}22}{0{,}41} =$	0,53 „
Bankkosten je Fertigungsstunde[11])	2,48 RM/h

Vorkalkulation einer gedrehten Welle.

Kalkulierte Fertigungsstunden einschl. Einrichten = ...	6,3 h
Kosten der Bearbeitung 2,48 . 6,3 = . .	15,62 RM
Kosten des der Bank angelieferten Stücks	22,12 „
Kosten der Welle	37,74 RM

Die Einzelkalkulation besteht also nur aus 2 Posten. Alle zur Kalkulation erforderlichen Unterlagen liegen für die betreffende Bank für den ganzen Monat oder noch längere Zeiträume fest. Die Kalkulation ist denkbar einfach, trotzdem sie bereits den Einfluß des Beschäftigungsgrades voll enthält. Die Fehlerquellen des „Lohnzuschlags" in v. H. der Lohnkosten sind vermieden.

B. Schaubildliche Darstellung der Dreigliederung.

Abb. 16, S. ... zeigt den Verlauf der Gl. 9c. Der Einfluß von α tritt stark hervor. Sie ist für den Monatsvergleich hervorragend geeignet.

Für einen bestimmten Rechnungsabschnitt, d. h. gegebenes T_k, lassen sich noch in die Abb. 16 weitere Kurvenscharen

z. B. für konstantes T_b bei wechselndem T_f
oder für konstantes T_f bei wechselndem T_b

einzeichnen und damit die Sondereinflüsse von Änderungen von T_f bzw. T_b untersuchen.

(Bei konstantem T_b beispielsweise gehört zu jedem β ein bestimmtes α, also ein bestimmter Punkt der Abb. 16, und diese Punkte können miteinander verbunden werden.)

Noch handlicher wird die graphische Darstellung, wenn man sie in der Form: Aufwand je Kalenderstunde

$$A_k = \frac{A_r}{T_k} = f\left(\beta\,,\ \frac{T_a}{T_k}\right)$$

darstellt.

Dann ergeben sich lediglich gerade Linien für die Zusammengehörigkeit der Punkte.

[11]) Gültig für den gesamten Rechnungsabschnitt, *gleichgültig*, was auf der Bank hergestellt wird.

Es wird dann

$$\frac{A_r}{T_k} = A_k = c_1 \beta + c_2 \frac{T_a}{T_k} + c_3$$

und mit den Zahlen des Beispiels

$$= 1450{,}03\,\beta + 50{,}85\,\frac{T_a}{T_k} + 12{,}94\ .$$

Die Verarbeitungskosten je Kalenderstunde sind nach Abzug der Einsatzkosten

$$A_{kv} = 99{,}43\,\beta + 50{,}85\,\frac{T_a}{T_k} + 12{,}94\ .$$

Diese Gleichung ist in Abb. 17 dargestellt.

Die Umrechnung von A_k der Abb. 17 auf K (Kosten je Erzeugungseinheit) erfolgt nach der Gleichung

$$K = \frac{A_r}{z} = \frac{A_r}{T_k} \cdot \frac{T_k}{z} = A_k \frac{t_{stf}}{\beta} = A_k \cdot \frac{T_k}{z}\ .$$

Die Vorteile der Abb. 17 gegenüber der üblichen Darstellung $K = f(z)$, Abb. 6, sind:

1. Die Verschiedenheit der Dauer eines Rechnungsabschnittes (T_k) ist ausgeschaltet.
2. Die Beziehung der Ordinaten auf die Stunde $\left(\frac{A_r}{T_k}\right)$ macht den Einfluß wechselnder Intensität (t_{stf}) während der Fertigungszeit erheblich weniger wirksam und vermindert damit die Streuung.
3. Die gleiche Wirkung tritt bezüglich der Verschiedenheit im gleichen Rechnungsabschnitt erzeugter Sorten ein, bei verschiedenen Sorten schwanken die Kosten je Erzeugungseinheit viel mehr als die Kosten je Zeiteinheit. Man kann daher bei dieser Darstellung größere Gruppen von Erzeugnissen zusammenfassen.
4. Es erscheinen gerade Linien an Stelle der weniger übersichtlichen Hyperbeln.
5. Der Einfluß der Ausfallstunden T_a kommt zur Geltung.

C. Die Anwendung der Dreigliederung auf Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger.

a) Kostenarten.

Jede einzelne Kostenart kann nach Gl. 8 und 9 gegliedert werden, wobei die Länge der Formel stark zusammenschrumpft.

Beispiele:

1. Werkstoff:

$$A_{r1} = \frac{c_w}{t_{stf}} \cdot T_f$$

sind die Einsatzkosten je Stück einschl. Abfall, Abbrand und Ausschuß.

Bei Einzelfertigung ist $T_f = t_{tsf}$ und somit $A_{r1} = c_w$.

2. Löhne. a) Es ist für alle Zeitlöhne mit

l = Lohnsumme je Stunde
n = Zahl der Arbeiter
v = mittlerer Einheitsverdienst je Mann und Stunde

$$l = n \cdot v\ .$$

n ist bei mechanischen Werkstätten fast durchgängig = 1 für jeden Arbeitsplatz.

$$A_{r2} = l_f T_f + l_e T_e + l_s T_s + l_b T_b + l_o T_o + \ldots \qquad (12)$$

Fertigungslöhne	Einrichtelöhne	Störungslöhne	Hilfslöhne	Ofenlöhne

mit

$$l_f = n_f v_f$$
$$l_e = n_e v_e \quad \text{usw.}$$

[l_f ist die Summe der Fertigungslöhne je Fertigungsstunde;

l_e ist die Summe der Einrichtelöhne je Einrichtestunde;

l_s ist die Summe der Zeitlöhne der Fertigungsbelegschaft je Störungsstunde bei größeren Störungen längerer Dauer, soweit diese in die Betriebsschichtenzeit (ausschl. gesetzlicher Pausen, wenn während dieser der Betrieb ruht) fallen.

In der Vorrechnung können die Störungen nach einem festen Erfahrungszuschlag bemessen werden. Dieser kann, da l_f ziemlich konstant ist, in v. H. von l_f ausgedrückt werden und wird gebildet, indem man für einen längeren Zeitabschnitt den gesamten Betrag der Fertigungslöhne L_f in Beziehung zu dem gesamten Betrag der Störungslöhne L_s setzt; der Zuschlag ist dann $x = 100\,\frac{L_s}{L_f}$ v. H., und statt l_f ist zu setzen $\frac{100 + x}{100} \cdot l_f$; T_s ist dann in der Vorrechnung überhaupt nicht zu berücksichtigen; in der Nachrechnung bleibt $\frac{T_s}{T_f}$ ein wichtiger Faktor.

Dann schreibt sich für die Vorrechnung:

$$A_{r2} = \frac{100 + x}{100} l_f T_f + l_e T_e + l_b T_b + \ldots$$

Bei mechanischen Werkstätten ist x so klein, daß es in der Vorrechnung vernachlässigt werden kann und die Gleichung lautet:

$$A_{r2} = l_f T_f + l_e T_e + l_b T_b\ ].$$

l_b ist die Summe der Hilfslöhne je Betriebsschichtenstunde (ausschließlich gesetzlicher Pausen, wenn in ihnen der Betrieb ruht);

l_o ist die Summe der Ofenlöhne je Ofenstunde usw.

b) Bei den Akkordlöhnen der Fertigung tritt an Stelle von l_f der Ausdruck $\frac{l_z}{t_{stf}}$, vgl. Abschn. I B 2.

3. Unkosten. Bei der Einzelkalkulation ist es meist üblich, sämtliche „Unkosten" zusammenzufassen und sie nach den Fertigungslöhnen zu schlüsseln. Stellt man das Denken in Zeiten in den Vordergrund, so ist es ohne weiteres möglich, sämtliche „Unkosten" zusammenzufassen und nach dem Schlüssel der Fertigungsstunden umzulegen. Grundsätzlich wird sich jedoch eine Trennung der Unkosten nach den einzelnen Kostenarten empfehlen, wobei *für jede Kostenart,* Kostenstelle und Kostenträger die Gl. 8 aufgestellt wird. (Kostenarten, die nach dem gleichen Schlüssel verteilt werden, können zusammengefaßt werden.)

Zum Beispiel für einen bestimmten Kostenträger:

a) Kraftkosten.

$$A_{r3a} = c_1 T_f\ .$$

Will man die Abhängigkeit der Kraftkosten von t_{stf} erfassen, so kann sich eine Zerlegung in einen konstanten Leerlaufsverbrauch und einen von $\frac{z}{T_f} = \frac{1}{t_{stf}}$ abhängigen Zusatzverbrauch empfehlen

$$= \left(c' + \frac{c''}{t_{stf}}\right) T_f\ .$$

b) Ofenkosten.

$$A_{r3b} = c_o T_o\ .$$

Verfeinerungen gemäß Abschnitt I B a 3 α sind möglich. Feuerfeste Stoffe sind in c_o einzubeziehen[12]).

[12]) Die Zahl der Ofenstunden ist von den Betriebsverhältnissen abhängig (in grober Annäherung kann öfters $T_o = T_b$ gesetzt werden); es kommt bei genauerer Rechnung z. B. in Betracht, wie oft ein Ofen angeheizt werden muß, wie lange er gedämpft leer läuft; dies hängt unter anderem von dem Beschäftigungsgrad ab, aber

c) Magazinstoffe (Hilfsstoffe) sowie Werkstattrechnungen und Reserveteile und Rechnungen von Fremden:

$A_{r3c} = c_h T_f$ = Hilfsstoffkonstante × Fertigungsszeit.

d) Abschreibungen, Zinsen, Steuern, Betriebsgehälter, Verwaltung.

$A_{r3d} = c_k T_k$.

e) „Sonstiges" wird am einfachsten nach den Fertigungsstunden umgelegt;

$A_{r3e} = c_u T_f$;

es ist aber, wenn hier größere Beträge auflaufen, auch eine schätzungsweise und überschlägliche Teilung nach verschiedenen Zeiten möglich, z. B.:

$$A_{r3e} = c_x T_f + c_y T_b$$
$$= 0{,}9\, A_{r3o} + 0{,}1\, A_{r3e} ;$$
$$c_x = \frac{0{,}9\, A_{r3e}}{T_f} ;$$
$$c_y = \frac{0{,}1\, A_{r3e}}{T_b} .$$

f) Hierzu kommen noch Sonderkosten K' (Sonderaufwand A'_r) des einzelnen Auftrages.

Aus den geschilderten Einzelgrößen setzt sich das Gesamtkalkulationsschema („Rechnungsgliederung") zusammen; es vereinfacht sich in den meisten Fällen ganz bedeutend, z. B. durch

$T_e = 0$; $T_b = T_k$; $T_o = T_b$; $l_f = l_e$; $l_b = 0$ usw.

b) Kostenstellen.

Hat ein Betrieb mehrere Arbeitsplätze, so muß, wie auch sonst allgemein üblich, eine weitere Zergliederung nach Arbeitsplätzen stattfinden.

[Der Beschäftigungsgrad des Betriebes kann in diesem Falle wie folgt gekennzeichnet werden:

Ist n_1 , n_2 ... die Anzahl der Fertigungsmannschaften je eines Arbeitsplatzes und T_{f1} , T_{f2} usw. die Zahl der Fertigungsstunden eines Rechnungsabschnittes für die einzelnen Arbeitsplätze, so ist:

$$\beta = \frac{n_1 T_{f1} + n_2 T_{f2} + \dots}{n T_k} ,$$

wobei n die Zahl der Arbeiter bei voller Beschäftigung des Betriebes ist; der Beschäftigungsgrad der einzelnen Arbeitsplätze ist:

$$\beta_1 = \frac{T_{f1}}{T_k} \quad ; \quad \beta_2 = \frac{T_{f2}}{T_k} \quad \text{usw.}]$$

Bei der Zergliederung nach Arbeitsplätzen treten bezüglich des Werkstoffs (Einsatzes) keinerlei Schwierigkeiten auf. Alle anderen Kosten müssen auf die Arbeitsplätze (Unterkostenstellen), d. h. die einzelnen Maschinen oder Maschinengruppen umgelegt werden (Platzkosten).

Ähnliche, nicht sehr in Größe und Betriebsweise voneinander abweichende Arbeitsplätze faßt man der Einfachheit wegen zu einer Gruppe zusammen, z. B. Werkbänke gewisser Größe.

[T_k ist für alle Arbeitsplätze gleich. T_f , T_e , T_b ist für jeden Arbeitsplatz bekannt; T_o muß, falls vorhanden, entsprechend den im vorigen Abschnitt gegebenen Richtlinien auf die Arbeitsplätze umgelegt werden.

t_{stf} wird am besten durch Zeitstudien ermittelt. Sind solche nicht vorhanden, so müssen für die Vorrechnung Erfahrungswerte eingesetzt werden.

T_s kann, wenn von nennenswerter Größe, bei Nachrechnung für jeden Arbeitsplatz nach Messung, bei Vorrechnung als Durchschnittswert eingesetzt werden.

l_f , l_e und l_s sind für jeden Arbeitsplatz leicht ermittelbar.

l_b muß auf die einzelnen Arbeitsplätze geschlüsselt werden, z. B. nach der Summe der Fertigungslöhne ($l_f T_f$ oder $l_f T_b$),

die übrigen Kostenarten sind auf die einzelnen Arbeitsplätze zu verteilen, z. B. wiederum nach dem Schlüssel der Fertigungslöhne oder nach der Summe der bisher aufgelaufenen Platzkosten.

Auch das unter II C a 3 a als Konstante des Kraftbedarfs genannte c_r kann oft in gleicher Weise umgelegt werden, gegebenenfalls mit Bezugsfaktoren u für den einzelnen Arbeitsplatz

$$c_1 = u_I l_{fI} T_{bI} + u_{II} l_{fII} T_{bII} + \dots$$

Bei großen Arbeitsplätzen mit großem Kraftverbrauch (z. B. Walzwerken) wird man den Kraftverbrauch für die Nachrechnung in Form von Einzelkosten messen und unter den A'_r-Werten zuschlagen: in der Vorrechnung muß er in solchen Fällen nach Erfahrungswerten geschätzt werden: ein solches Verfahren kann nötigenfalls mit jeder Kostenart vorgenommen werden.]

c) Kostenträger.

Stellt ein Arbeitsplatz verschiedene Erzeugnisse (Kostenträger) in einem Rechnungsabschnitt her, so sind innerhalb der Kostenstelle (Arbeitsplatz) alle diejenigen Kostenarten, die sich mit den Kostenträgern (Auftrag, Serie, Sorte) ändern, auf die Kostenträger umzulegen. Betrachtet man die Kalenderzeit, die auf einen Kostenträger anteilig entfällt, als Rechnungsabschnitt für die Berechnung von A_f , A_f oder K, so sind Gl. 8 und 9 ohne weiteres auf den Kostenträger anwendbar. Die Umlegung der Kostenanteile von T_k , T_b usw., die innerhalb eines größeren Abschnittes (Monats) auf die einzelnen Kostenträger entfallen, erfolgt nach Schlüsseln irgendwelcher Art, mit Hilfe von Äquivalenzzahlen (Sortenrechnung) oder (nach Messungen) in Form von Einzelkosten (Auftragsrechnung).

D. Betriebskennziffern und Plankostenrechnung.

In den gegebenen Formeln treten viele Veränderliche auf. Diese Veränderlichen sind die Kennziffern für die Kostenstelle (bzw. den Kostenträger) und

---

auch von der Art der Betriebspausen. Für jede Art des Betriebes, je nachdem wie lange die Pausen dauern, ist die Zahl der Ofenstunden anders. Man kann so vorgehen, daß man bei der Vorrechnung eine bestimmte Art des Betriebsablaufs zugrunde legt und den Faktor $\frac{T_o}{T_f}$ schätzt, der damit auch in der Nachrechnung eine wichtige Betriebskennziffer wird.

Hat man dies für einen Rechnungsabschnitt getan, so kann man das gleiche $\frac{T_o}{T_f}$ für jeden einzelnen Auftrag des Monats zugrunde legen und löst damit eine große Schwierigkeit. Diese besteht z. B. bei Gesenkschmieden auch darin, daß bei abnehmendem Beschäftigungsgrad einzelne Hämmer zeitweise oder dauernd stillgesetzt werden; es werden aber meist mehrere Hämmer von einem Ofen aus bedient; die Menge, die je Fertigungsstunde aus einem Ofen gezogen wird, sinkt also bei abnehmendem Beschäftigungsgrad; dies wird durch obige Rechnung berücksichtigt. Zahlen über die Zunahme von $\frac{T_o}{T_f}$ mit abnehmendem Beschäftigungsgrad $\frac{T_f}{T_k}$ werden sich unschwer aus der Erfahrung ergeben, wenn man $\frac{T_o}{T_f}$ für Rechnungsabschnitte verschiedenen Beschäftigungsgrades nachrechnet.

müßten ohnehin in jedem Betrieb statistisch erfaßt werden. Man kann sich die Nachrechnung der einzelnen Kostenträger sparen und braucht nur die Kennziffern für den Zeitvergleich oder Werksvergleich nebeneinanderzustellen. Damit ist aber bereits der Übergang zur Plankostenrechnung gegeben. Es werden dann in Gl. 8 und 9 die c-Werte zu den in Vor- und Nachrechnung maßgebenden Rechnungsgrößen.

Namentlich beim Arbeiten mit Planwerten wird das geschilderte Schema zu einer Vereinfachung der Nachrechnung.

Es könnte vielleicht den Anschein haben, als wäre die Aufstellung aller dieser Kennziffern recht umständlich und damit auch das ganze hier dargestellte Abrechnungsschema. Bei genauerem Zusehen zeigt sich indessen, daß die überwiegende Mehrzahl dieser Faktoren ohnehin in den Betrieben bereits aufgestellt wird, oder mit ganz geringer Rechenarbeit aus den vorhandenen Aufschreibungen aufgestellt werden kann. Die Faktoren gliedern sich wie folgt:

Zeiten:	Lohnsummen je Stunde:	Zuschlagskosten:	Einzelkosten:
T_f	l_f	cf'	K'
T_e	l_e	c_k	...
T_s	l_s	c_b	...
T_b	l_b	...	
T_k	...	...	
...	...		
...			
t_{stf}			

Es zeigt sich dann:

T_k ist ohne weiteres bekannt; T_f, T_e, T_s, T_b sind mit leichter Mühe zu notieren und aus den Tagesberichten zu entnehmen. Es empfiehlt sich sogar dringend, für jede Betriebsschicht und jeden Rechnungsabschnitt mindestens die Werte T_f, T_e und T_s zu einer graphischen Betriebsstatistik zu vereinen (für jeden Arbeitsplatz, der als Unterkostenstelle geführt wird; bei verschiedenartiger Erzeugung umgerechnet auf einen „Bezugs"kostenträger).

l_f, l_e, l_k können bei entsprechender Führung der Lohnlisten oder bei Auswertung der Auftragszettel, wo solche vorhanden sind, ohne Mühe bestimmt werden.

Es bleibt also als einzige neue Arbeit die Aufteilung der übrigen Kostenarten nach $c'_f, c'_b, c_k \ldots$, entsprechend den Zeiten, denen sie proportional sind, übrig, was am besten in Form einer Zahlentafel (s. Abschn. II A 2 a) geschieht.

Bedeutungsvolle Kennziffern sind auch die Verhältniszahlen der Zeiten, z. B.:

$$\frac{T_e}{T_f} = \varepsilon \quad ; \quad \frac{T_s}{T_f} = \sigma \quad ; \quad \frac{T_f}{T_k} = \beta \quad ; \quad \frac{T_s}{T_f} = \alpha \, .$$

Die Aufstellung der Kennziffern ist eine geringe Mühe, der als Gegenwert die Genauigkeit der Erfassung und die Vereinfachung der Rechnung gegenübersteht, da man nur die Kennziffern zu vergleichen braucht; für die Kennziffern lassen sich Planwerte aufstellen (Plankosten). Das gewonnene Zahlenmaterial ist zugleich für viele andere Zwecke brauchbar.

E. Anwendung der Aufteilung der Kosten nach Zeiten für die Feststellung besonderer Einflüsse.

Mit Hilfe der Gliederung der Kosten nach Zeiten läßt sich der Einfluß der verschiedensten veränderlichen Größen untersuchen, so z. B. der Einfluß der 8-Stundenschicht oder gesetzlicher Pausenveränderungen, Lohntariferhöhungen, Überarbeit, Einlegen von Feierschichten oder Kurzschichten, Verkürzung der Arbeitszeit, Erhöhung der Stückfolgezeit (Anstrengungsgrad der Belegschaft, Mechanisierung, verbesserte Abstimmung der Betriebe), Erhöhung der Kosten durch Betriebsstörungen, Einfluß kleiner Aufträge, Art des Ofenbetriebes usw.

Es dürfte kaum eine andere statistische Möglichkeit geben, die besonderen Auswirkungen solcher Einzeleinflüsse zahlenmäßig festzulegen, als die Gliederung nach Zeiten. Wenn man beispielsweise bedenkt, wie viel um die Auswirkungen der 8-Stundenschicht herumgeredet worden ist, statt die Kostenänderungen an Hand der Rechnungsgliederung zu untersuchen, wird man den Nutzen solcher Gliederungen schnell erkennen.

Es werde z. B. an dem II A 2 a genannten Zahlenbeispiel untersucht, wie die Kosten sich ändern, wenn der Umfang des einzelnen Auftrags kleiner, also das Erzeugnis durch den zunehmenden Anteil der Einrichtezeiten teurer wird.

Für diesen Sonderzweck ist es erforderlich, T_e noch weiter zu unterteilen, da entweder die Fertigungsbelegschaft selbst einrichten kann, oder besondere Einrichtekolonnen vorhanden sein können; für letztere sind die Kosten, unter denen hier ausschließlich Löhne verstanden sein sollen, der Betriebschichtenzeit proportional. Müssen die Einrichtekolonnen je nach der Kleinheit der Aufträge größer oder kleiner gemacht werden, so äußert sich dies in der stündlichen Lohnsumme l_e.

Es sind nun folgende Fälle möglich:

1. Es wird lediglich durch besondere Kolonnen eingerichtet;

bei Verminderung des Anteils der Einrichtezeit an der Gesamtzeit tritt eine Änderung der Kosten K nicht ein. Allerdings kann die Einrichtekolonne in der Zeit, in der sie dann nichts zu tun hat, zu anderen Arbeiten herangezogen werden. Will man dies berücksichtigen, so ändert sich mit wechselnder Einrichtezeit im Kalkulationsschema Gl. 9 lediglich $\varepsilon = \frac{T_e}{T_f}$; T_f, T_s, T_b, T_k bleiben unverändert.

In dieser Weise ist nachstehend gerechnet.

2. Es wird lediglich durch die Fertigungsbelegschaft eingerichtet

a) T_b bleibt konstant (guter Auftragsbestand, T_b kann nicht gesteigert werden, weil bereits mit Ausnahme der gesetzlichen Feiertage an allen Tagen des Rechnungsabschnittes gearbeitet wird). Dann muß bei zunehmendem

T_e die Fertigungszeit T_f abnehmen $T_f = T_b - T_s - T_e$; im Beispiel (Abschn. II A 2 a) $T_f = 500 - T_e$, $\frac{T_s}{T_f}$ bleibt konstant.

b) T_f bleibt konstant (d. h. zuzeiten schlechter Geschäftslage kann, falls die Einrichtezeiten durch die Kleinheit der Aufträge wachsen, die Zahl der Betriebsschichten des Monats um die Dauer der Einrichtezeiten vermehrt werden). $T_b = T_f + T_s + T_e$; im Beispiel $T_b = 473 + T_e$, $\frac{T_s}{T_f}$ bleibt konstant.

Danach kann man $K = f(T_e)$ für Fall 2 a und 2 b aus dem Kalkulationsschema berechnen. In schwierigen Fällen wird man auch so vorgehen; im vorliegenden kann man aber, nachdem einmal Abb. 16 gezeichnet ist, die Werte auch aus Abb. 16 bestimmen [13]).

Die folgende Zahlentafel gibt die Ergebnisse der Rechnungen für das Beispiel in Absch. II A 2 a wieder (bezogen auf den Normalfall $T_e = 52$ h). Es sind nur die Verarbeitungskosten K_v angegeben, d. h. die Rohstoffkosten sind herausgelassen.

T_e	K_v		
	Fall 1	Fall 2 a	Fall 2 b
0	10,56	10,06	10,41
50	10,71	10,65	10,88
100	11,86	11,48	11,36
150	11,00	12,56	11,83

3. Mischfälle aus Fall 1 und 2. Hier ist die Veränderung für T_{e1} und T_{e2} getrennt zu errechnen und zu addieren.

Die Anwendbarkeit solcher Rechnungen geht sehr weit. Es mögen beispielsweise die K_v-Werte in einmaliger Rechnung für mittlere Verhältnisse bestimmt sein; für die betreffende Anlage möge Fall 2 a der obigen Beispiele gelten; als Bezugswert werde ein T_e von 50 Stunden als für mittlere Verhältnisse gültig zugrunde gelegt; dann lassen sich folgende Bezugszahlen für K_v bilden:

T_e	ε	Bezugszahl für K_v
0	0	0,95
50	0,112	1
100	0,223	1,07
150	0,335	1,16

Diese Bezugszahlen können nun für das ε jeden Auftrags angewandt werden. Z. B.: Ein Auftrag, der eine Einrichtezeit von einem Drittel der Fertigungszeit erfordert ($\varepsilon = 0{,}333$) hat um 16 % höhere Verarbeitungskosten als ein normaler Auftrag. In der Vorrechnung z. B. können die Mehrkosten für kleine Aufträge (bzw. Minderkosten für große) nach diesen Bezugszahlen veranschlagt werden.

Bei der Gleichheit der Einflüsse von ε und σ ist es klar, daß auch eine Erhöhung der Störungsstunden den gleichen Einfluß auf die Kosten hat.

In anderen Fällen muß man anders geartete Verfeinerungen der Rechnungen vornehmen.

Will man z. B. den Einfluß der Anstrengung (Intensität) der Belegschaft, gegeben durch wechselnde Stückfolgezeit t_{stf}, herausschälen, so müssen alle Glieder, die eine Abhängigkeit von t_{stf} zeigen, besonders sorgfältig auf diese Abhängigkeit untersucht werden; es wird dann bei Akkordlohn nicht angängig sein, l_f als annähernd konstant zu betrachten, sondern es muß bei reinem Akkord

$$l_f = \frac{l_z}{t_{stf}}$$

gesetzt werden.

Den Kraftverbrauch je Fertigungsstunde wird man (gemäß Abschn. II C a 3 a)

$$= \left(c' + \frac{c''}{t_{stf}}\right) T_f$$

setzen. Auch der Walzenverschleiß kann gesondert

$$= \frac{c}{t_{stf}}$$

angesetzt oder in A'_r besonders erfaßt werden. Alle anderen Größen bleiben unverändert.

Die Gl. 9 erhält dann eine Gestalt, die t_{stf} stärker hervortreten läßt und gestattet, diesen Einfluß für gegebenes σ, ε, β und $\frac{T_b}{T_f}$ zu untersuchen. Durch Multiplikation der Gleichung mit t_{stf} erhält man wiederum die Kosten je Erzeugungseinheit.

Zusammenfassung.

Das Denken in Zeiten hat für die Erkenntnis der Kostenzusammenhänge eines Betriebes große Vorteile.

Es wird empfohlen, an Stelle der üblichen Zweiteilung der Kosten in proportionale und feste, in der Vor- und Nachrechnung auch diejenigen wichtigen Kosten zu bestimmen, die anderen Zeiten als der Kalenderzeit verhältnisgleich sind. Eine Bestimmung derjenigen Kosten z. B., die nur der Einrichtezeit proportional sind, ermöglicht eine Ausschaltung des Einflusses der wechselnden Größen der Aufträge bei Serien- und Sortenfertigung; möglich ist ferner auf diesem Wege die Heraushebung des kostenmäßigen Einflusses der Betriebsstörungen sowie beliebiger anderer Einwirkungen. Der Einfluß des Beschäftigungsgrades ist klar erkennbar.

Eine wichtige Form der Mehrteilung der Kosten ist die Dreiteilung in Fertigungszeit, Betriebsschichtenzeit und Kalenderzeit, die zu der graphischen Darstellung Abb. 17 führt, in der das Schema der Abhängigkeit der Verarbeitungskosten je Kalenderstunde vom Beschäftigungsgrad dargestellt ist, wobei als Parameter das Verhältnis der während des Betriebes ausgefallenen Stunden T_a zu den Kalenderstunden T_k durch den Faktor $\frac{T_a}{T_k}$ eingeführt ist. Es ergibt sich, daß die übliche Zweiteilung der Kosten in proportionale und feste nur für konstantes $\frac{T_a}{T_f}$ zulässig ist, wenn also für die verglichenen Monate oder Betriebe das Verhältnis der Summe von Störungs- und Einrichtestunden zu den Fertigungsstunden gleich war.

Die Aufteilung der Kosten auf die verschiedenen Zeiten ist einfach und führt von selbst zur Plankostenrechnung, da die verschiedenen Zeiten und ihre Proportionalitätskonstanten zu vorgebbaren Betriebskennziffern werden. In der Nachkalkulation entfällt die Nachrechnung des Stücks (Auftrags usw.) und nur die auf Zeiten bezogenen Kennziffern werden verglichen.

[13]) Fall 1 läßt sich nicht nach Abb. 16 bestimmen, da diese Abbildung der Annahme $T_e + T_s = T_a$ zugrunde liegt, was für Fall 1 nicht zutrifft.

Der Aufwand je Fertigungsstunde wird zu einem wichtigen Faktor der Kalkulation; in der Vorrechnung werden bei folgerichtiger Durchführung des Denkens in Zeiten die Verarbeitungskosten nicht mehr je Stück (allgemein: je Einheit der Erzeugung) bezogen, sondern je Fertigungsstunde, und die Kosten je Stück (Auftrag, Sorte, Serie) dann aus dem Produkt errechnet

$$\frac{\text{Kosten}}{\text{Fertigungsstunden}} \cdot \frac{\text{Fertigungsstunden}}{\text{Stück}} .$$

Die Unterschiede zwischen Einzel- und Massenkalkulation schwinden dann; denn auch in der Einzelfertigung werden in erster Linie die der Fertigungsstunde proportionalen Kosten (einschl. Löhne) bestimmt (vgl. Abschnitt II A 2 b.b). Das ist ein Vorteil, besonders für diejenigen gemischten Betriebe (z. B. Eisenhütten), die zurzeit wegen der Verschiedenheit der Erzeugungsgruppen der verschiedenen Betriebe keine einheitlichen Kalkulationsformen anwenden können. Rechnungsabschnitt in der Einzelkalkulation ist die auf den einzelnen Auftrag entfallende Kalenderzeit.

Die mit diesen Gedanken gegebene Erweiterung der Lehre von den festen und proportionalen Kosten ist geeignet, die bisher bei ihrer Anwendung auftretenden und ihren Wert stark beeinträchtigenden Streuungen der graphischen Darstellungen (z. B. beim Vergleich verschiedener Monate) auf ein annehmbares Maß zu verringern und daher der Durchführung der Kostengliederung nach dem Gesichtspunkt ihrer Proportionalität auch in der Vorrechnung und Nachrechnung die Wege zu ebnen.

Zugleich werden die Ergebnisse der von Fall zu Fall vorzunehmenden Rechnungen für besondere Zwecke genauer und die Anwendbarkeit der Sonderrechnung zur Bestimmung von Einzeleinflüssen (z. B. der Schichtdauer oder der Rührigkeit der Belegschaft) vervielfacht.

Schließlich ist mit diesen Gedankengängen noch die Verbindung zu den Arbeiten des Zeitstudieningenieurs gegeben; der Begriff der Stückfolgezeit tritt in klarer Auswirkung in das Kalkulationsschema ein. Die „Fertigungsstunden je Stück" sind grundlegend für die „Vorgabezeit" des Gedingewesens.

Zusammenstellung der Formelzeichen.

A_f Kosten je Fertigungsstunde in RM/h,
A_k „ „ Kalenderstunde in RM/h,
A_r „ „ Rechnungsabschnitt in RM/Rechnungsabschnitt,
A_r' nicht-zeitproportionale Kosten je Rechnungsabschnitt in RM/Rechnungsabschnitt,
c_a Kosten, die den Ausfallstunden proportional sind in RM/h,
c_b „ „ „ Betriebsschichtenstunden proportional sind in RM/h,
c'_b „ „ „ Betriebsschichtenstunden proportional sind in RM/h, jedoch ausschl. Löhne,
c_e „ „ „ Einrichtestunden proportional sind in RM/h,
c_f „ „ „ Fertigungsstunden proportional sind in RM/h,
c'_f „ „ „ Fertigungsstunden proportional sind in RM/h, jedoch ausschl. Löhne,
c_k „ „ „ Kalenderstunden proportional sind in RM/h,
c_o „ „ „ Ofenstunden proportional sind in RM/h,
c_s „ „ „ Störungsstunden proportional sind in RM/h,
c_w „ des Werkstoffs in RM/Erzeugungseinheit,
c_x „ die der Werkstoffmenge proportional sind in RM/Erzeugungseinheit,
K „ je Erzeugungseinheit in RM/Erzeugungseinheit,
K' nicht-zeitproportionale Kosten je Erzeugungseinheit in RM/Erzeugungseinheit,
l_b Löhne je Betriebsschichtenstunde in RM/h,
l_e „ „ Einrichtestunde in RM/h,
l_f „ „ Fertigungsstunde in RM/h,
l_z „ „ Erzeugungseinheit in RM/Erzeugungseinheit,
t_{stf} Stückfolgezeit in h,
T_a Ausfallstundenzeit in h,
T_b Betriebsschichtenstundenzeit in h,
T_e Einrichtestundenzeit in h,
T_k Kalenderstundenzeit in h,
T_s Störungsstundenzeit in h,
z Stückzahl in Erzeugungseinheiten.

Das Budgetsystem im Warenhausbetrieb[1]).

Von Carl Wirtz, Berlin.

Über die Verwendung der Budgetrechnung im Industriebetrieb haben wir bereits eine Reihe von Beiträgen veröffentlicht, die die Besonderheiten einzelner Geschäftszweige nach der grundsätzlichen Seite behandelten. Mit dem vorliegenden Aufsatz wird zum erstenmal gezeigt, wie sich das Budgetsystem im Warenhausbetrieb, also im Großbetrieb des Handels, auswirkt. Der Verfasser hat amerikanisches Material benutzt und die Erörterungen an zahlenmäßigen Unterlagen im einzelnen belegt.

Zunehmende Betriebsgröße, gesteigerte Kosten, verschärfte Konkurrenz und höhere Ansprüche der Kundschaft machen planmäßige Geschäftsführung und vorausschauende Kontrolle für die Waren- und Kaufhäuser zur Existenzbedingung. Die Planung erreicht aber nur dann ihr Ziel, wenn sie lückenlos und systematisch ist. Dazu ist erforderlich, daß die Planung oder das Budget auf einem allgemeinen Betriebsplan aufbaut, durch einen besonderen Kostenplan ergänzt und durch einen Finanz- und Rentabilitätsplan abgeschlossen wird.

Der Betriebsplan wird, womöglich monatlich, zum wenigsten aber halbjährlich (saisonweise) für die Einkäufe, Verkäufe, Läger, Preisaufschläge, Herunterzeichnungen in den einzelnen Abteilungen aufgestellt. Für die gleichen Zeitabschnitte wird auch der Kostenplan nach Abteilungen vorausgeschätzt, wenn nicht für jede einzelne Kostenart,

[1]) Vgl. hierzu: „Budgetary Control of Expenses in Department Stores" und „Financial Budgeting in a Department Store". Harvard Business Review 1923 p. 99 und 1926 p. 471.

so doch wenigstens für die Hauptkostenstellen: Einkauf, Verkauf (Ablieferung unter Umständen getrennt), Raumbewirtschaftung, Reklame und Geschäftsleitung. Der Finanz- und Rentabilitätsplan schließlich stellt den Abschluß und die Zusammenfassung der beiden genannten Pläne für die gesamte Unternehmung in einer vorausgeschätzten Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz dar.

Erste Voraussetzung für die praktische Durchführung der Budgetkontrolle ist eine systematische und vollständige Betriebsrechnung, denn in erster Linie müssen die Vorausschätzungen der Sollziffern für die Planung auf den tatsächlichen Vorjahrszahlen aufgebaut werden. Daneben sind im Wege der Schätzung die allgemeinen wirtschaftlichen Verhältnisse bzw. die Konjunkturlage zu berücksichtigen, ferner: Änderungen im Preisniveau, das normale Wachstum des Geschäftsumfangs, etwaige Änderungen in der Geschäftspolitik (z. B. Übergang zu besseren Qualitäten als im Vorjahr), schließlich Richtzahlen für Kosten, Lagerumschlag, Handelsmargen, Herunterzeichnungen, Umsätze pro Verkäufer usw., wie sie durch Betriebsvergleiche für die ganze Warenhausbranche oder für bestimmte Betriebsgrößen, bestimmte Gebiete oder bestimmte Städtegrößen ermittelt worden sind. (Vgl. hierzu die Betriebsvergleiche des Instituts für Konjunkturforschung für deutsche Warenhäuser oder die Untersuchungen des Bureau of Business Research der Harvarduniversität für amerikanische.)

An der Aufstellung des Budgets arbeiten sämtliche Abteilungen mit. Vorläufige Schätzungen werden von jeder Abteilung etwa nach dem nachstehend abgedruckten Erhebungsformular aufgestellt.

Anlage 1

Kostenplan (Frühjahrsaison 1924)*)

Kostenart:[1]) ..... Nummer:[2]) .....

Abteilungsleiter: ..... Schätzung von:[3]) .....

Verkaufsabteilung Nr. .....

Budgetperiode (Monate)	Tatsächliche Kosten 1923	Kostenschätzung für 1924	Prüfung durch die Kostenkontrolle	Endgültige Sollziffer 1924	Istziffer[5]) 1924	Abweichung vom Plan
Februar	.....	.....	.....	.....	.....	.....
März	.....	.....	.....	.....	.....	.....
2 Monate[4]) ..	.....	.....	.....	.....	.....	.....
April	.....	.....	.....	.....	.....	.....
3 Monate[4]) ..	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Mai	.....	.....	.....	.....	.....	.....
4 Monate ...	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Juni	.....	.....	.....	.....	.....	.....
5 Monate ...	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Juli	.....	.....	.....	.....	.....	.....
6 Monate ...						

*) Das Formular und die nachfolgenden Zahlenübersichten 1–90 sind den beiden eingangs genannten Aufsätzen entnommen.

[1]) Gemäß Kostenartenverzeichnis.

[2]) Nummer des Kontenplans.

[3]) Name des Unterabteilungsleiters.

[4]) Für die laufende Budgetkontrolle.

[5]) Die Istziffer wird nur dann auf die Einzelnachweisung übertragen, wenn die summarische Kontrolle der Abteilung in der betreffenden Kostenart eine Budgetabweichung in größerem Umfange anzeigt.

Die endgültige Genehmigung bzw. Abänderung der vorläufigen Schätzungen und ihre Zusammenfassung zu einem Gesamtplan für die ganze Unternehmung erfolgt durch eine besondere Budgetkommission, deren Vorsitz zweckmäßig die Geschäftsleitung selbst innehat, deren ausführendes Organ meist der Leiter der Finanz- und Kontrollabteilung[2]) sein dürfte und deren beratende Mitglieder die Leiter der einzelnen Hauptbetriebsabteilungen bzw. deren Assistenten sind. Die betreffenden Abteilungsleiter sind nicht nur für richtige Aufstellung der Umsatz- und Kostenpläne verantwortlich, sie müssen vor allem auch in engster Zusammenarbeit mit der Kontrollabteilung bzw. dem Planungsbüro die Innehaltung der Pläne überwachen. So wäre beispielsweise der Leiter des inneren Betriebs, dem meist das Personal unterstellt ist, für die Überwachung des Budgets der Personalkosten, der Raumkosten, des Kundendienstes und der Ablieferung zuständig und verantwortlich; oder etwa der kaufmännische Direktor für die Kontrolle der Reise-, Einkaufs- und Reklamekosten. Wie die Aufteilung der Kontrollaufgaben im einzelnen vorgenommen wird, ist an sich nicht wesentlich; die Hauptsache bleibt, daß jedem Abteilungsleiter ein bestimmter Verantwortungsbereich einheitlich und klar bezeichnet wird, so daß insgesamt eine lückenlose und systematische Überwachung der Betriebsgebarung gewährleistet ist.

Damit die Istziffern laufend den Sollziffern des Plans gegenübergestellt und die Budgetkontrolle wirksam gemacht werden kann, ist erforderlich, daß die einzelnen Abteilungen täglich einen Bericht über Personalbestand, Ausgaben, Umsätze, Lagerveränderungen und Warenanforderungen an das Kontrollbüro geben. Als Grundlage für diese Berichte sind die ohnehin erforderlichen Unterlagen der Verkaufs- und Kassenkontrolle, mit denen sie in einem Arbeitsgang gewonnen werden können, zu verwenden. Im Kontrollbüro werden die Istziffern mit den Sollziffern laufend verglichen und etwaige größere Abweichungen der Geschäftsleitung und dem Abteilungsleiter angezeigt. Einkauforders und Anweisungen für Kostenaufwendungen werden vor ihrer Ausführung an Hand des Budgets geprüft und von der Kontrollabteilung visiert. Die in Anspruch genommenen Beträge bzw. die erzielten Verkaufsleistungen werden von dem Budget der Abteilung abgesetzt, so daß jederzeit die Betriebsgebarung übersehbar ist. Der Lager-, Umsatz- und Einkaufsplan der einzelnen Abteilungen wird meist nach den hauptsächlichsten Warengruppen unterteilt, der Kostenplan nach den bereits erwähnten Hauptkostenstellen.

Schwieriger als die Anwendung der Budgetkontrolle auf die Tätigkeit der einzelnen Abteilungen und die Aufwendungen der einzelnen Kostenarten,

[2]) Diese Abteilungen bzw. Einrichtungen haben in amerikanischen Waren- und Kaufhäusern größte Bedeutung und weitgehende Vollmacht und Verantwortung; in deutschen Einzelhandelsgroßbetrieben sind die Kontrolleinrichtungen im allgemeinen noch nicht so weit durchgebildet.

aber gleichzeitig auch von besonderer Wichtigkeit ist die Nutzbarmachung des Budgetsystems und der Budgetkontrolle für den Gesamtbetrieb. Die Anwendung und Auswertung der Planung für das Gesamtunternehmen soll an Hand von Zahlenunterlagen für ein amerikanisches Warenhaus erläutert werden.

Der Betriebs- und Kostenplan.

In dem nachstehend abgedruckten Beispiel eines Lager-, Umsatz- und Einkaufsplans (Übersicht 1) etwa einen Monat vorauseilende Vordisposition prägt sich in den Sollziffern der Einkäufe noch deutlicher aus, insofern, als die Bestellungen im geschäftsstillen Juli nur etwa ein gutes Drittel der in der Hochsaison aufgeführten Einkaufswerte darstellen.

Die Werte der Läger und der Einkäufe sind sowohl zu Einkaufspreisen als auch zu Verkaufspreisen aufgeführt; auch die Spanne zwischen diesen beiden Preisen ist dem Umsatzrhythmus angepaßt, indem für die ersten vier Monate mit verhält-

1. Lager-, Einkaufs- und Umsatzplan für die Frühjahrsaison 1924 (in $).

Sollzahlen für:	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	Insgesamt
Umsätze [1]	566.343	1005.531	848.169	923.874	905.223	678.608	4.927.748
Herunterzeichnungen	32.368	59.948	48.834	52.922	51.239	37.858	283.169
Warenbestand am 1. ds. Monats [3]	3007.500	3439.209	3518.430	3533.667	3356.378	3052.622	2757.840
Kosten des Warenbestandes [2]	1891.448	2200.480	2222.470	2232.765	2120.326	1913.430	1734.810
Wareneinkäufe zu Verkaufspreisen	1030.420	1144.700	912.240	799.506	652.706	421.684	4961.256
Kosten der Wareneinkäufe [2]	650.132	719.998	574.074	504.612	444.662	295.936	3189.414
Bruttomarge in Prozent [4]	36,91%	37,10%	37,07%	36,88%	31,87%	29,82%	35,71%
Prozentsatz der Herunterzeichnungen	5,72%	5,96%	5,76%	5,73%	5,66%	5,58%	5,75%
Umsätze der Kundendienstabteilungen	31.062	43.281	38.595	40 587	40.316	35.326	229.167
Bestände zu Einkaufspreisen	24.030	23.967	24.045	20.733	17.976	18.828	17.792
Einkäufe zu Einkaufspreisen	11.103	16.215	13.958	13.462	16.502	14.584	85.774
Umsätze vermieteter Verkaufsstellen	11.422	14.978	9.330	6.269	4.296	4.893	51.188
Umsätze insgesamt	608.827	1036.790	896.094	970.730	949.835	718.827	5208.103

[1]) Verkäufe der eigentlichen Verkaufsabteilungen. — [2]) Einkaufspreise. — [3]) Zu Verkaufspreisen. — [4]) Marge zwischen Einkaufspreisen und Verkaufspreisen.

für das Gesamtunternehmen fällt zunächst der saisonmäßig bedingte Umsatzrhythmus auf. Den Verhältnissen der betreffenden Firma entsprechend sind sehr niedrige Umsätze im Februar und im Juli nachgewiesen, um rund 50% darüberliegende Umsatzziffern dagegen im März (durch den Jahresausverkauf) und in den drei nachfolgenden Monaten der Frühjahrssaison. Beim Umsatz der Kundendienstabteilungen (Erfrischungsräume, Frisiersalons usw.) ist der Saisonrhythmus weniger scharf ausgeprägt und schließlich zeigen die Umsätze der an selbständige Unternehmer vermieteten Verkaufsstellen eine von der der Gesamtunternehmung verschiedene Entwicklung. Die Sollziffern für die Lagerentwicklung sind den Umsätzen im ganzen angepaßt, zu Beginn der Saison gewährleisten sie aber eine gewisse Vorausversorgung und beim Abschluß sind sie auf weitgehend reduzierte Mindestbestände abgestellt: Diese nismäßig hohen Bruttomargen, für die beiden letzten Monate (allerdings bei geringeren Preisherabsetzungen) dagegen mit einer um etwa 20% gegenüber der ursprünglichen herabgesetzten Handelsspanne gerechnet wird.

Der Kostenplan (Übersicht 2) zeigt im Gegensatz zum Betriebsplan keine stark ausgeprägten Schwankungen. Die Erklärung dafür ergibt sich ohne weiteres aus der Übersicht 3, die eine Aufteilung der einzelnen Kostenstellen in die vom Umsatz direkt abhängigen (proportionalen) in die nur bedingt abhängigen und in die ganz von der Umsatzhöhe unbeeinflußten (fixen) Kosten enthält. 65,5% der Gesamtkosten stellen der Eigenart des Einzel-

2. Kostenplan für die Frühjahrsaison 1924 (in $).

Sollzahlen für:	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	Insgesamt
Sollumsatz	608.827	1036.790	896 094	970.730	949.835	718.827	5208.103
Einkaufskosten	35.754	35.781	34.791	34.767	32.427	33.942	207.462
Verkaufskosten	64.672	77.745	79.113	79.044	76.149	77.243	453.966
Werbekosten	22.586	39 429	26.262	21.680	23.439	20.980	154.376
Raumkosten	42.561	43.168	42.414	41.603	41.406	41.298	252.450
Verwaltung und Allgemeines	35.619	38.103	38.190	38.170	37.097	36.363	223.542
	201.192	234.226	220.770	215.264	210.518	209.826	1291.796
Geschäftsleitung	18.000	18.000	18.000	18.000	18.750	18.750	109.500
Insgesamt	219.192	252.226	238.770	233.264	229.268	228.576	1401.296

handelsbetriebes entsprechend eine fixe, von der Umsatzentwicklung unabhängige Belastung dar; der größeren Bewegungsfreiheit amerikanischer Warenhäuser in der Einstellung von Aushilfskräften entsprechend können immerhin 20,2% der Ge-

3. Vorausgeschätzte Kostenaufteilung (in $).

Monat	Vom Umsatz direkt abhängige Kosten	Vom Umsatz bedingt abhängige Kosten	Vom Umsatz unabhängige Kosten	Gesamtkosten
Einkaufskosten..	6.750	20.396	180.316	207.462
Verkaufskosten..	90.411	262.523	101.032	453.966
Werbekosten ...	90.000	.....	64.376	154.376
Raumkosten	.....	.....	252.450	252.450
Verw. und Allg..	13.500	.....	209.962	223.542
Geschäftsleitung.	.....	.....	109.500	109.500
Insgesamt	200.741	282.919	917.636	1401.296

Fixe Kosten 65,5%; variable Kosten 34,5%. (14,3% direkt; 20,2% bedingt.)

samtkosten (von den eigentlichen Verkaufskosten sogar 58%) bedingt, weitere 14,3% unbedingt mit der tatsächlichen Umsatzentwicklung in Einklang gebracht werden. Wenn auch die Einteilung in unbedingt, bedingt und überhaupt nicht beeinflußbare Kosten nur eine schätzungsweise sein kann, so bietet sie doch der Geschäftsleitung bei ungünstiger Umsatzentwicklung eine Handhabe zur Drosselung der vermeidbaren Kosten.

Bei der Aufstellung des Betriebs- und Kostenplans für 1924 sind die Istzahlen für 1923 unter Berücksichtigung einer gewissen Umsatzsteigerung infolge des natürlichen Wachstums im Geschäftsumfang zugrunde gelegt worden. Die Umsatzentwicklung im Februar schien zunächst die Vorausschätzungen zu bestätigen bzw. noch zu übertreffen, so daß für März und April sogar noch über die ursprünglich angesetzten Sollziffern hinaus Einkäufe disponiert wurden (vgl. Übersicht 4). Die tatsächliche Umsatzentwicklung in den späteren Monaten rechtfertigte aber diese Budgetüberschreitungen keineswegs. Bei einer täglichen Nachprüfung der tatsächlichen Umsätze an Hand der Budgetansätze hätte das starke Zurückbleiben gegenüber den Sollziffern sofort bemerkt werden müssen, so daß zum wenigsten ein Teil der Fehldispositionen für April hätte vermieden werden können. Gleichzeitig hätten auch die Herunterzeichnungen zur schnelleren Räumung der Läger bereits früher als ursprünglich vorgesehen und überdies in größerem Umfang vorgenommen werden müssen. Tatsächlich wurden, wie die Übersicht 5 zeigt, in den Monaten März bis Juni nur unzureichende Herunterzeichnungen durchgeführt, so daß im Juli zwangsläufig außerordentliche Preisherabsetzungen nötig wurden, ohne daß sie zu diesem verspäteten Zeitpunkt noch einen vollen Erfolg in der Lagerräumung erzielt hätten (vgl. die Bestände in der Übersicht 4).

4. Umsätze, Läger und Einkäufe verglichen mit den Sollziffern (in Prozent der Sollziffern).

Monat	Umsätze	Bestände	Einkäufe
Februar	107	99	92½
März	84	95½	123½
April	97½	109	110
Mai	85½	112½	97
Juni	77	116	83
Juli	79	121½	82
Insgesamt	87	119	101

5. Herunterzeichnungen (in $).

Monat	Soll	Ist
Februar ...	32.400	34.442
März.....	59.900	22.503
April.....	48.800	38.021
Mai.....	52.900	66.281
Juni.....	51.200	40.080
Juli	37.900	232.069
Insgesamt..	283.100	433.396

Gewisse Berichtigungen des Lager-, Umsatz- und Einkaufsplans sind zwar von der Geschäftsleitung nach Erkenntnis der ungünstigen Umsatzentwicklung versucht worden, aber teilweise kamen diese Maßnahmen zu spät, teilweise wurden sie überhaupt versäumt. Der einmal aufgestellte Plan darf eben keineswegs als ein starres Schema angewandt werden. Das Budget ist vielmehr sozusagen ein Kompaß, der unter Berücksichtigung betrieblicher oder allgemein wirtschaftlicher Änderungen der Geschäftsleitung den richtigen Weg weisen kann, wenn die ursprünglich vorgesehene Route entsprechend den Abweichungen der Magnetnadel (d. h. Abweichung der Ist- von den Sollzahlen) rechtzeitig geändert wird.

Eine derartige Budgetberichtigung ist, wie die Übersicht 4 zeigt, für die Einkäufe in den Monaten Mai bis Juli durchgeführt worden, mit dem Ergebnis, daß wenigstens ein übermäßiger Lageranbau vermieden werden könnte. Bei den Herunterzeichnungen ist die Berichtigung zunächst überhaupt versäumt worden, teilweise ist sogar nicht einmal der Plan für diese absatzpolitisch sehr wichtige Maßnahme eingehalten worden mit den bereits geschilderten Folgen im Monat Juli. Bei den Kosten hat sich die Geschäftsleitung damit begnügt, statt der Sollziffern für 1923 die niedrigeren Istziffern für 1923 einzusetzen, nachdem sie die ungünstige Umsatzentwicklung erkannt hatte. Wie eine wirksame Berichtigung der Kosten spätestens ab Ende März hätte herbeigeführt werden können, zeigt die Übersicht 6. Da die tatsächlichen Umsätze nur 87% der Sollziffern erreichten, so müßten zum wenigsten die mit dem Umsatz schwankenden Kosten herabgesetzt werden. Nimmt man außer den von der Umsatzentwicklung direkt abhängigen Kosten noch schätzungsweise die Hälfte der nur

6. Geschätzte monatliche Kostenabweichung (in $).

Monat	Geschätzte variable Kosten	Abweichung 1924 (13% Minderung)
Februar ...	40.697	5.291
März.....	71.524	9.298
April.....	60.314	7.841
Mai.....	65.569	8.524
Juni.....	63.817	8.296
Juli	48.403	6.292

bedingt von ihr beeinflußbaren Kosten hinzu, so wäre eine Herabsetzung der Kosten im Verhältnis zum tatsächlichen Umsatz etwa für 25 % der Gesamtunkosten möglich. In der Übersicht 6 sind die für die verschiedenen Monate sich ergebenden variablen Kosten aufgeführt, die Kostenminderung, die auf Grund der ungünstigen Umsatzentwicklung hätte erzielt werden müssen, ist in der zweiten Spalte vermerkt. In Wirklichkeit würde sich das Bild etwas anders gestalten, als die in der Übersicht 6 aufgemachte nachträgliche Rechnung zeigt, denn eine Senkung der Kosten hätte frühestens in der zweiten Hälfte des März herbeigeführt werden können, im April wäre eine Herabsetzung nur in geringem Umfange möglich gewesen und erst in den drei letzten Monaten der Saison hätte eine über den durchschnittlichen Umsatzrückgang hinausgehende Kostensenkung durchgeführt werden können. Der Prozentsatz hätte von Fall zu Fall monatlich geschätzt oder von der Geschäftsleitung vorgeschrieben werden müssen.

Finanz- und Rentabilitätsplanung.

Ähnlich wie die Betriebsrechnung und die Kalkulation in der Buchhaltung und in der Bilanz (nebst Gewinn- und Verlustrechnung) ihre notwendige Zusammenfassung und Gegenkontrolle finden, müssen auch Betriebs- und Kostenplan durch einen Finanzplan (nebst Rentabilitätsplan) für das Gesamtunternehmen zusammengefaßt und kontrolliert werden. Dieses Finanzbudget ist zugleich die finanzielle Sicherstellung für die Durchführung der beiden anderen Pläne. Im Anschluß an das behandelte praktische Beispiel des Betriebs- und Kostenplans für ein amerikanisches Warenhaus soll die Aufstellung und Handhabung der Finanz- und Rentabilitätsplanung näher erläutert werden.

Für amerikanische Warenhäuser ist das Finanzbudget deshalb von besonderer Bedeutung, weil ein sehr großer Teil der Verkäufe auf Kredit erfolgt. Das Aufeinanderabstimmen von Lagerbestand und Umsatz, Zahlungsverpflichtungen und Zahlungseingängen bedarf hier ganz besonders einer statistischen Kontrolle, die durch das Finanzbudget in einen festen Rahmen gefaßt wird. Auch für deutsche Verhältnisse dürften trotz mancher Fehlschläge Kreditverkauf und Abzahlungsgeschäfte noch an Bedeutung gewinnen, so daß ein Finanzplan über die Liquiditäts- und Rentabilitätskontrolle hinaus schon in dieser Hinsicht wichtig wird.

Das für die ganze Saison im voraus aufgestellte Finanzbudget präsentiert sich als eine vorausgeschätzte fortlaufende Bilanz für den Schluß der einzelnen Monate (Übersicht 7). Die während des Halbjahrs unverändert bleibenden Konten, z. B. Vorzugs- und Stammkapital, Hypotheken, Betriebsmittel, Vorschüsse und Ausgleichssaldo des Einkaufskontos können ohne Schwierig-

7. Finanzbudget für die Frühjahrsaison 1924 (in $).

	Istziffer	Sollziffer						
	Januar 31.	Januar 31.	Febr. 29.	März 31.	April 30.	Mai 31.	Juni 30.	Juli 31.
Aktiva								
Kasse	86.570.78	86.571	135.645	72.316	21.513	108.771	159.134	104.313
Kundenwechsel	56.658.10	56.658	56.658	56.658	56.658	56.658	56.658	56.658
Debitoren	1039.236.00	1039.236	457.532	625.806	798.166	742.330	774.575	623.433
Warenbestand	1747.849.15	1915.478	2224.447	2246.515	2253.498	2138.302	1932.258	1752.602
Einkaufskonto	30.379.17	30.379	30.379	30.379	30.379	30.379	30.379	30.379
Vorauszahlungen	11.635.25	11.635	11.635	11.635	11 635	11.635	11.635	11.635
Effektenanlagen usw.	74.756.60	74.757	374.757	74.757	.....	200.000	.....	350.000
Angestelltenvorschüsse	4.650.00	4.650	4.650	4.650	4.650	4.650	4.650	4.650
Frachtvorschüsse	725.30	725	725	725	725	725	725	725
Transitorische Posten	15.946.34	15.946	16.226	15.666	15.666	15.666	15.666	15.666
Betriebsmaterial	6.254 95	6.255	6.255	6.255	6.255	6.255	6.255	6.255
Grundstücke und Gebäude	1054.382.73	1054.383	1052.383	1050.383	1048.383	1046.383	1044.383	1042.383
Einrichtungen	180.480.54	180.481	176.267	172.053	167.839	163.625	159 411	155.197
Summe $	4309.525.01	4477.154	4547.559	4367.798	4415.367	4525.379	4195.729	4153.896
Passiva								
Akzepte	659.250.00	659.250	659.250	329.625	329.625	329.625	.....	.....
Kreditoren	175.375.70	343.005	330.618	368.106	293.991	259.037	230.582	155.260
Aufwandsrückstellungen	99.241.20	99.241	107.425	101.782	109.009	116.289	104.657	109.895
Personalkonten	12.326.15	12.326	12.326	12.326	12 326	12.326	12.326	12.326
Hypotheken	705.000.00	705.000	705.000	705.000	705.000	705.000	705.000	705 000
Einkommensteuerrückl.	75.000.00	75.000	75.000	56.250	56.250	56.250	37.500	37.500
Eingez. Vorzugskapital	750.000.00	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000
Eingez. Stammkapital	750.000.00	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000
Unvert. Gewinn und Verlust	1083.331.96	1083.332	1157.940	1294.708	1409.166	1546.852	1605.665	1633.916
Summe $	4309.525.01	4477.154	4547.559	4367.797	4415.367	4525.379	4195.730	4153.897

keit in den Plan eingesetzt werden. Auch für diejenigen Konten, deren Veränderungen ohne weiteres vorherzusehen sind, wie z. B. Einkommensteuerrücklagen (Zahlungen im März und Juni) oder Grundstücke und Gebäude (auf die monatlich Anteile an Abschreibungen zu verrechnen sind), können die Monatssalden leicht ermittelt werden. Aus dem Kostenplan werden diejenigen Kosten, die

nicht regelmäßig, sondern nur zu bestimmten Zeitpunkten aufzuwenden sind (z. B. Versicherungen, Steuern, Zinsen) herausgezogen und, soweit es sich um rechnungsmäßige Posten handelt, als transitorische Posten bzw. Aufwandsrückstellungen in die Bilanz eingesetzt, soweit es sich um Zahlungen handelt (z. B. für Hypothekenzinsen im März und Juni) in der Vorausschätzung der Kassengebarung berücksichtigt.

Für die Vorausschätzung der Kassengebarung (Übersicht 8) ist neben dem voraussichtlichen Ein-

8. Vorausschätzung der Kassengebarung (in $).

Monat	Einnahmen	Ausgaben	Bestand am Ende	Anlagen
Januar	.....	.....	86.571	.....
Februar	1190.531	841.457	435.645	300.000
März	897.482	1260.811	72.316	.....
April	798.771	849.574	21.513	.....
Mai	1026.566	739.308	308.771	200.000
Juni	918.340	1067.977	159.134	.....
Juli	869.969	574.790	454.313	350.000

gang der Forderungen die Finanzierung der Verbindlichkeiten wichtig. Die Finanzierung der Kreditgewährung an die Kunden und die Regulierung der Einkäufe sollen, da die Kasseneinnahmen und die Eingänge der fällig werdenden Debitoren nicht ausreichen, durch Drei- und Sechsmonatsgeld vorgenommen werden. Die entsprechenden Akzepte werden im März und im Juli fällig. Wie das abgedruckte Zahlenbeispiel zeigt, sollen die teilweise mit längeren Zahlungsfristen gewährten Kredite an die Kunden so abgebaut werden, daß sie am Ende der Saison nur noch 623 433 $ gegenüber mehr als 1 Million $ zu Beginn ausmachen. Trotzdem genügen die hereinkommenden Gelder nicht ohne weiteres für die Fälligkeiten im März und im Juni. Im Februar und im Mai sind zwar die Einnahmen höher veranschlagt als die Ausgaben, so daß die verfügbaren Mittel bis auf eine Kassenreserve von etwa 100 000 $ vorübergehend in Effekten angelegt werden können, im März und April müssen aber sowohl diese angelegten Gelder als auch die zu Beginn der Saison noch vorhandenen Effekten samt aufgelaufenen Zinsen liquidiert werden, damit für die beiden Monate flüssige Mittel sichergestellt sind. Nach Erledigung der Halbjahreszahlungen, für die ebenfalls die im Mai vorübergehend angelegten verfügbaren Gelder wieder flüssig zu machen sind, sollen schließlich am Ende der Saison wieder 350 000 $ zu vorübergehender Anlage verfügbar sein.

Abweichungen der Debitoreneingänge, der Umsätze und der Einkäufe vom Budget machen entsprechende Änderungen im Finanzbudget notwendig. Aufgabe des Finanzplans ist es ja, etwa vorauszusehende Mehrausgaben durch rechtzeitige und günstige Geldbeschaffung zu decken oder etwa sich ergebende Minderausgaben durch nutzbringende Anlage der freiwerdenden Beträge auszugleichen.

Stellt die vorausgeschätzte Bilanz die Zusammenfassung des Betriebs- und Kostenplans nach der Geld- bzw. Zahlungsseite hin dar, so findet die Leistungs- bzw. Erfolgsrechnung in einer vorausgeschätzten Gewinn- und Verlustrechnung ihren Niederschlag und ihre planmäßige Kontrolle. Die Aufstellung eines derartigen Rentabilitätsplans ist in der Übersicht 9 für den Monat Februar veranschaulicht.

9. Vorausschätzung der Gewinn- und Verlustrechnung.

Gewinnvortrag			$ 1083.332
Februar			
Umsatz		$ 608.827	
Bestand (Kostenpreise)	$ 1915.478		
Einkäufe (Kostenpreise)	661.235		
Gesamtkosten d. Waren	2576.713		
÷ Kassaskonto	26.965		
Nettokosten der Waren	2549.748		
Endbestand (Kostenpr.)	2224.447		
Kosten der verkauften Waren	325.301	325.301	
Bruttoüberschuß		283.526	
Betriebskosten		219.192	
Umsatzgewinn		64.334	
Zuzüglich der unter Kosten verrechneten Zinsen und Mieten für eigenes Kapital u. eigene Gebäude		10.274	
Gewinn			74.608
Gewinn- und Verlustkonto 29. Februar . .			1157.940

Um die praktische Anwendung der Budgetkontrolle auf die Rentabilitätsüberwachung zu zeigen, sind die Soll- und Istzahlen auf Grund des bisher mitgeteilten Zahlenmaterials für die sämtlichen Monate der Saison errechnet worden. Dabei wurde angenommen, daß die tatsächlichen Kosten und die Miet- und Zinserträge keine Abweichung von den Sollziffern des Plans aufweisen, daß dagegen die Umsätze, Einkäufe und Läger eine gemäß den in der Übersicht 4 mitgeteilten Verhältniszahlen von dem vorgesehenen Plan abweichende Entwicklung nehmen (vgl. Übersicht 10 S. 86).

Im Februar läßt sich der Umsatz günstig an, so daß über den vorgeschätzten Gewinn hinaus ein Sondergewinn von ca. 40 000 $ erzielt werden kann. Die durch diese günstigen Anfänge herbeigeführten Überdispositionen bei den Einkäufen erweisen sich jedoch als nicht berechtigt, weil der März einen gegenüber dem Voranschlag weit zurückbleibenden Umsatz aufweist. Der Lageranbau wirkt sich zwar infolge des Jahresausverkaufs noch nicht in vollem Umfange aus, aber durch den Minderumsatz geht doch ein großer Teil des Sondergewinns wieder verloren. Der April bringt einen relativ günstigen Umsatz, der es gestattet, trotz fortschreitenden Lageranbaus einen Teil des Verlustes wieder einzuholen. In den drei folgenden Monaten werden zwar angesichts der ungünstigen Umsatzentwicklung die Einkäufe auf ein Mindestmaß beschränkt, die immer mehr gegenüber den Sollziffern zurückbleibenden Umsätze verhindern aber den Lagerabbau und führen von Monat zu Monat zu wachsenden Verlusten. Die zu spät er-

10. Rentabilitätsüberwachung auf Grund des Finanzbudgets.
Voranschlag der Gewinn- und Verlustrechnung verglichen mit der tatsächlichen Entwicklung.

	Februar		März		April		Mai		Juni		Juli	
	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
Gewinnvortrag	1 083 332	1 083 332	1 157 940	1 197 014	1 294 708	1 370 562	1 409 166	1 433 066	1 546 852	1 515 676	1 635 665	1 509 682
Umsatz	608 827	650 000	1 036 790	870 000	896 094	875 000	970 730	830 000	949 835	730 000	718 827	568 000
Warenbestand (Einkaufspr.)	1 915 478	1 895 000	2 224 447	2 124 000	2 246 515	2 450 000	2 253 498	2 535 000	2 138 302	2 480 000	1 932 258	2 350 000
Einkäufe	661 235	580 000	736 213	910 000	587 982	640 000	518 074	502 000	461 164	383 000	310 520	255 000
Gesamtkosten der Waren	2 576 713	2 475 000	2 960 660	3 034 000	2 834 497	3 096 000	2 771 572	3 037 000	2 599 466	2 863 000	2 242 778	2 605 000
Kassaskonto	20 965	23 600	56 075	69 500	27 859	37 000	23 216	22 600	–4 820	–4 000	17 902	14 700
Nettokosten der Waren	2 549 748	2 451 400	2 904 585	2 964 500	2 806 638	3 059 000	2 748 356	3 014 400	2 604 286	2 867 000	2 224 876	2 590 300
Endbestand der Waren	2 224 447	2 124 000	2 246 515	2 450 000	2 253 498	2 535 000	2 138 302	2 480 000	1 932 258	2 350 000	1 752 602	2 090 000
Kosten der verkauften Waren	325 301	327 400	658 070	514 500	553 140	524 000	610 054	534 400	672 028	517 000	472 274	500 300
Bruttoüberschuß	283 526	322 600	378 720	355 500	342 954	351 000	360 676	295 600	277 807	213 000	246 553	67 700
Betriebskosten	219 192	219 192	252 226	252 226	238 770	238 770	233 264	233 264	229 268	229 268	228 576	228 576
Umsatzgewinn	64 334	103 408	126 494	103 274	104 187	112 230	127 412	72 336	48 539	–16 268	17 977	–160 876
Miet- und Zinsertrag	10 274	10 274	10 274	10 274	10 274	10 274	10 274	10 274	10 274	10 274	10 274	10 274
Monats-Gesamtgewinn	74 608	113 682	136 768	113 548	114 458	122 504	137 686	82 610	58 813	–5 994	28 251	–150 602
Gewinn- u. Verlustkonto (Saldo)	1 157 940	1 197 014	1 294 708	1 310 562	1 409 166	1 433 066	1 546 852	1 515 676	1 605 665	1 509 682	1 633 916	1 359 080

folgenden Herunterzeichnungen und die ungenügende Herabsetzung der beeinflußbaren Kosten trägt die Hauptschuld daran, daß am Schlusse der Saison der tatsächliche Gewinn gegenüber dem veranschlagten um rund 300 000 $ zurückbleibt. Zieht man die in der Übersicht 6 enthaltenen Zahlen für die Monate April bis Juli heran, so ergibt sich, daß zum mindesten $^1/_{10}$ dieses Verlustes durch rechtzeitige Senkung der beeinflußbaren Kosten hätte vermieden werden können. Durch eine zielbewußte Preispolitik (Lagerabbau durch Preisherabsetzungen und Sonderveranstaltungen) und eine vorsichtigere Einkaufsdisposition hätte ebenfalls eine günstigere Entwicklung der Rentabilität herbeigeführt werden können. Wie neuere Nachrichten besagen, scheinen die amerikanischen Waren- und Kaufhäuser bei eintretendem Umsatzrückgang (wie er gegenwärtig als Auswirkung der Kurseinbrüche an der New Yorker Börse zu verzeichnen ist) die Geschäftspolitik vor allem auf eine Kostensenkung abzustellen, während man mit Preisreduktionen über die üblichen Herunterzeichnungen hinaus vorsichtig ist (Ramschgeschäfte natürlich ausgenommen). Charakteristisch dafür ist, daß beispielsweise ein Warenhaus nicht weniger als 800 Angestellte entlassen hat und daß auch die Reklameaufwendungen im Vergleich zum Vorjahr zurückgegangen sind [3]).

Die Bedeutung des Budgetsystems und der Budgetkontrolle soll nicht überschätzt werden, denn gerade im Handel bleibt ja die erfolgreiche Geschäftsführung stets eine Sache kaufmännisch-spekulativer Entscheidungen; aber trotzdem sollte man gerade in größeren Warenhausbetrieben nicht darauf verzichten, das Rechnungswesen durch die gegenseitige systematische Kontrolle von Soll- und Istzahlen zu vervollkommnen. Die zur Vervollkommnung des Rechnungswesens aufgewendeten Kosten müssen natürlich in einem angemessenen Verhältnis zu dem erzielten Ergebnis stehen.

LITERATUR-ARCHIV.

Die amerikanische Finanzierungsliteratur.

Von Wilhelm Kalveram, Frankfurt a. M.

Der vorliegende Beitrag ist die bereits angekündigte Ergänzung des Aufsatzes über amerikanische Bankliteratur. Er gibt einen Gesamtüberblick über die wichtigere Finanzierungsliteratur der Vereinigten Staaten. Berücksichtigt ist sowohl die Finanzierungsliteratur im engeren Sinne als auch die in Amerika aus erklärlichen Gründen stark anschwellende Literatur über Fragen der Kapitalanlage. Schließlich werden noch die wichtigeren Werke über Investment Trusts besprochen und die Zeitschriften für Bank- und Finanzierungsfragen aufgeführt.

Die Finanzierungsliteratur in den Vereinigten Staaten hat nicht ihresgleichen an Zahl und Umfang der einschlägigen Werke in irgendeinem Lande. Die noch ungenutzten Möglichkeiten industrieller und kommerzieller Entwicklung und die Neigung breitester Schichten zu spekulativer Betätigung auf dem Kapitalmarkt sichern ihr eine weite Verbreitung.

Man hat erkannt, daß Finanzierung und Kapitalanlage zusammengehören wie Produktion und Konsumtion. Die deutsche Literatur hat die Kapitalanlage vernachlässigt, die englische dagegen die Finanzierung vom Standpunkt der Unternehmung. Amerika hat von der alten Welt beides übernommen, aber es hat das Übernommene auch angepaßt und ihm Neues hinzugefügt — wie die Gesellschaftsform der Holding Company, die Ausgestaltung der früheren englischen Trustformen zur Kontrollge-

[3]) Vgl. Textil-Zeitung vom 1. Dez. 1929: „Wallstreets Lehre für den Einzelhandel".

sellschaft, die Herausbildung neuer Effektentypen und Kreditformen, die Schaffung von Spezialinstituten der Effektenemission und Effektenunterbringung. Die zahlreichen Werke der Finanzierungsliteratur zeigen in starkem Maße verwandte Züge. Abweichungen, oft vielleicht nur dem fremden Beobachter erkennbar, sind geringfügig gegenüber den Übereinstimmungen, Überschneidungen und Wiederholungen bei den verschiedenen Autoren. Ein Autor schreibt im Vorwort seiner 2. Auflage, er verweise alle, die ihn früher schon bestohlen haben, auf ein sorgfältig abgefaßtes Register und er tröste sich mit Shakespeare, der mindestens ebenso wie er bestohlen worden sei. Neuerscheinungen suchen nicht nach originellen Namen. Wenn ein Werk gut eingeführt ist, empfiehlt es sich, die weitere Produktion unter dem eingeführten Namen zu verbreiten. Es gibt ein Dutzend mehrbändige Werke über die Finanzierung der Unternehmung und wohl die doppelte Anzahl über Kapitalanlage im allgemeinen, abgesehen von allen Spezialwerken über Eisenbahnwerte usw. und von ungezählten Ratgebern, wie man emittiert.

Eine der älteren Schriften nach denen von T. L. Greener (1898), F. Cooper (1908) u. a. ist die von Hastings Lyon über „Corporation Finance“ (Boston 1916, 2 Bände 283 u. 327 S.). Sie zählt auch heute noch zu den besten Lehrbüchern.

Der 1. Band „Capitalisation“ handelt von den Instrumenten der Finanzierung, von Finanzierungsplänen für Gründung und Erweiterung, von Überkapitalisierung bzw. Kapitalverwässerung und von Kapitalamortisation. Der Verfasser sucht hier die Frage nach der zweckmäßigsten Form und Höhe der Kapitalisierung auf Grund theoretischer Erwägungen zu lösen. Der 2. Band „Distributing Securities, Reorganisations“ stellt dar: Die Formen der Kapitalaufbringung durch Effektenemission und Bankkredit, die Arten der Effektenunterbringung mit oder ohne Mitwirkung der Banken oder unter Gründung von Underwriting-Syndicates; dann folgen Ausführungen über die innere Finanzverwaltung (oberflächlich), über die Börseneinführung (einschließlich Zulassungsbestimmungen) und über die Sanierung.

Lyons Darstellung ist klar, anschaulich, übersichtlich und ziemlich knapp gehalten. Sie führt auf Grund von gut konstruierten Beispielen am schnellsten in die amerikanische Finanzierungspraxis ein.

W. H. Lough's Buch „Business Finance“ (New York 1919, 561 S.) besteht aus 5 Teilen: Unternehmungsformen, Effektenarten, Kapitalbeschaffung, interne Finanzverwaltung, Zahlungsunfähigkeit und Sanierung.

Der Autor beginnt also mit der Untersuchung der Unternehmungsform und der Kapitalstruktur der Unternehmung und gibt ein typisches Bild der Organisation und Finanzierung von mittelgroßen Geschäftsunternehmen. Dann folgen Betrachtungen über Effektenarten, die Gründung und die Funktion der Promoters sowie die Arten der Unterbringung von Wertpapieren (direkt, durch Händler, mit Underwriting). Dem schließt sich eine ausführliche Darstellung der internen täglichen Finanzpolitik an: Anlage von Kapitalfonds, Regulierung des arbeitenden Kapitals, Bestimmung des Nettoeinkommens, der Dividende und des Überschusses, Budgetaufstellung und Berechnung der finanziellen Standards. Der Autor befaßt sich schließlich mit Mißbräuchen der Finanzierung, Ausbeutung durch Direktoren, Angestellte und Mehrheitsaktionäre, mit Zahlungsunfähigkeit und schließlich mit der Sanierung, die leider in keinem der einschlägigen Werke einen angemessenen Raum einnimmt. Das Buch gibt allgemeine Erfahrungs- und Verhaltungsmaßregeln in frischer, verständlicher Form, bleibt aber an vielen Stellen bei oberflächlicher Betrachtungsweise stehen. Für die Bemessung der Kapitalhöhe wird der Ertragswert als allein gültiger Maßstab anerkannt. Die Zusammenhänge zwischen Struktur der Vermögensseite und Art der Finanzierung werden gut herausgearbeitet. Praktisches und statistisches Material wird in mäßigem Umfang geboten.

Das dickleibige Werk über „Corporation Procedure, Law, Finance, Accounting“ von Th. Conyngton und R. J. Bennett umfaßt 1779 Seiten (3. Druck 1927). Die Verfasser gliedern ihren Stoff in die rechtlichen, finanztechnischen und buchhalterischen Fragen und geben im 4. Teil eine Sammlung von Formularen zur Organisation der A.G. Die Schrift bietet nicht nur eine gute Darstellung aller Finanzierungsakte, sondern auch eine Fülle von Tatsachenmaterial aus dem Leben der A.G. und ihrer mannigfaltigen Kombinationen in absoluten und Verhältniszahlen.

Conyngton ist auch Verfasser des dreibändigen Werkes „Financing an Enterprise“ (5. Aufl. New York 1923, 667 S.), von dem der 1. Band die Unternehmung (Gründungserfordernisse, Erwerb der Unternehmungsbasis, Anteil der Finanzierung mit eigenen Mitteln), der 2. die Organisation (Hilfe des Ingenieurs, des Buchprüfers, des Juristen, Kapitalhöhe, Wertpapierarten) und der 3. die Finanzierung (Zufuhr von Eigen- und Fremdkapital, Prospektaufstellung, Emission, Funktion der berufsmäßigen Gründer) zum Gegenstand hat.

Aus der Geschichte zahlreicher Gesellschaften werden Beispiele mißglückter Finanzierung dargestellt und nach den Fehlerquellen durchsucht, um für den mittleren Unternehmer daraus Lehren für die eigene finanzielle Tätigkeit abzuleiten. Das Buch hat eine flüssige, zuweilen schwunghafte und fesselnde Sprache, ist aber wenig befriedigend für tiefschürfende Leser. Es enthält ausgezeichnete Streiflichter auf die amerikanischen Finanzierungspraktiken.

Ein professorales Textbuch für die Bedürfnisse der Studierenden hat zum Autor J. H. Bonneville: Elements of Business Finance (New York 1925, 412 S.).

Es beginnt mit einer allgemeinen Einführung, beschreibt, wie man ein Geschäft beginnt, handelt von den Formen der Geschäftsorganisation einschließlich der Business Trusts, von der Leitung der Gesellschaft, der Aufstellung des Finanzplanes, dem Effektenwesen als Finanzierungsform und den sonstigen Formen der Kapitalbeschaffung, von den intercorporative relations, den Beziehungen zwischen Geschäftsunternehmen und Bank, von ungesetzlichen Kombinationen, von modernen Zusammenschlußformen, von Bankrotten und Konkursen und schließlich von Sanierungen (vor allem Ursachen, nur andeutungsweise Methoden). Die Bewertungsfrage findet nur eine flüchtige Darstellung. Das Buch enthält zahlreiche Fragestellungen und Vorschläge zum Weiterstudium. Die Darstellung hält sich an das Tatsächliche und vermeidet eine tiefere Untersuchung

der Probleme. Sie ist knapp, flüssig und zeigt systematischen Aufbau.

Ein Handbuch der laufenden und der gelegentlichen Finanzierungsoperationen vom Standpunkt dessen, der sie zu überwachen und durchzuführen hat, stellt das Werk von W. H. Crow dar, betitelt „Corporation Treasurer's and Controller's Guide" (1927, 1657 S.).

Die Bestimmung dieses Werkes als Auskunfts- und Ratgeber erhellt aus dem Nachschlageregister von über 200 Seiten. Der Inhalt beschäftigt sich mit Ursprung, Bedeutung und Aufgaben des „office", Kassenhaltung, finanzieller Überwachung und Kontrolle, Beziehungen zur Bank, Herstellung und Verwendung der financial statements, Kapitalaufbringung, Aktien- und Bondsausgabe, Kuponeinlösung und Dividendenauszahlung, Einziehung von Forderungen, Haushaltsplänen, Steuer-, Versicherungs- und Arbeiterwohlfahrtsfragen, Buchhaltung und Buchführungsmethoden, interner und externer Rechnungslegung und Berichterstattung, Gesetzgebung betr. Treasurer, Controller und Bücherrevisor.

Ähnlich im Charakter ist das bekannte „Financial Handbook", unter Mitwirkung einer großen Reihe von Verfassern herausgegeben von Prof. R. H. Montgomery (New York 6. Aufl. 1925, 1749 S.).

Es enthält alles zur finanziellen Leitung und Verwaltung der Unternehmung notwendige Wissen, unter anderem Finanzmathematik, financial statements, Unternehmungshaushalt, Kontrolle der laufenden Operationen, Struktur und Politik der A.G.

Nicht eigentlich zur Finanzierung gehörig, aber doch in verschiedenen Finanzierungswerken behandelt ist der Unternehmungshaushalt und seine Kontrolle. Speziell davon handelt das Werk von J. O. MacKinsey: Budgetary Control (1922, 474 S.). Vom gleichen Verfasser unter Mitwirkung von S. P. Meech erschien „Controlling the Finances of a Business (1923, 638 S.), worin laufende und einmalige Finanzoperationen behandelt werden. Eine gute Übersicht und Verarbeitung der für die Spezialfrage des Haushaltsplanes in Betracht kommenden amerikanischen Literatur bietet Lohmann: Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung und die kaufmännische Budgetrechnung (Berlin 1928).

Die Schrift von A. H. Stockder (Prof. der Columbia University) über „Business Ownership Organization" (New York 1922) faßt die Organisation der öffentlichen und privaten Finanzwirtschaft vom Standpunkt der Geschäftsbeteiligung und Kapitalanlage auf.

Der Verfasser erörtert zunächst die wirtschaftlichen und rechtlichen Grundlagen, dann die persönliche Eigentumsorganisation beim Einzelkaufmann und der offenen Handelsgesellschaft, die unpersönliche Beteiligung auf Grund des Wertpapierbesitzes, die Organisation der Effektenausgabe, die Natur der Wertpapiere, einzelnes zur Struktur der A.G., ihren Verwaltungsapparat, den Business Trust, die Kombination von Eigentümern zur Organisation von Geschäften, den Mißbrauch des Eigentumsrechts und Versuche zu seiner Bekämpfung. Im Anhang gibt er eine Sammlung von Formularen und Dokumenten. Auch diese Schrift zeigt eine starke Verwandtschaft mit der übrigen Literatur über corporation finance. Ihre Eigenart beruht darin, daß sie vom Eigentumsrecht ausgeht und daher weniger betriebs- und volkswirtschaftlich als privatwirtschaftlich, wirtschaftsrechtlich und wirtschaftsgeschichtlich fundiert ist.

Die zuerst 1911 erschienene und 1924 neu aufgelegte Arbeit von M. H. Robinson über „Organizing a Business" spricht einleitend über die Natur der Geschäftsorganisation und die Unternehmungsform. Die Schrift enthält einige gut durchdachte Organisationsschemen. Sie zeichnet sich aus durch klare Begriffsbildung und scharfe Systematik und ist knapp und anschaulich in den Einzelheiten.

Weiterer Inhalt: Formen und Rechtseigentümlichkeiten der Partnership, Rechtspersönlichkeit, Haftung, Übertragbarkeit der Aktientitel, Gründungshergang, Promotion, Finanzierung, Kapitalisierung, Effektenarten, Satzungen, Geschäftsordnungen, Rechte und Pflichten von Obligationären, Aktionären und Gläubigern, Bücher der Gesellschaft.

Ein Versuch, das Wesen der Unternehmungsfinanzierung von der generellen Seite aus zu erkennen und über Stoffsammlung und alltägliche Regeln hinauszukommen, ist die Arbeit von H. L. Reed über „Principles of Corporation Finance" (under the editorship of Allyn A. Young, Boston 1925, 412 S.).

Sie ist folgerichtig eingeteilt in die Finanzierung der neu zu gründenden Unternehmung, die laufenden Operationen, die Behandlung der Einnahmen und Ausgaben, die Ausdehnung der Gesellschaft und die Sanierung. Einen breiten Raum nehmen die Betrachtungen der täglichen Finanzoperationen ein (Prüfung der Zahlungsfähigkeit, Fragen der Kreditaufnahme, Finanzpläne usw.). Der Autor benutzt die Ergebnisse der amerikanischen Arbeiten auf dem Gebiete der Budgetkontrolle, der Marktanalyse und der Konjunkturforschung. Sein Werk hat den Charakter eines knappen Textbuches, das sich stark an frühere Literatur anlehnt und auch Nebengebieten (Bilanzkritik) einen breiten Raum gewährt, das aber eine gute allgemeine Informationsquelle über alle wichtigen Finanzierungsfragen bildet.

E. Sh. Mead's Werk heißt „Corporation Finance" (New York 1924, 5. Aufl. 480 S.). Alle Fragen der Finanzierung einschließlich der rechtlichen sind ohne genaue Unterscheidung zwischen Wesentlichem und Unwesentlichem dargestellt.

Die Finanzierungsmethoden der Eisenbahn sind ziemlich breit behandelt. Die Arbeit überschneidet sich stark mit einer älteren Arbeit des Verfassers „Trust Finance", das eines der ersten amerikanischen Bücher über Finanzierungsliteratur war und 1920 neu herausgegeben wurde. Das Ziel ist hier wie bei Reed, Lincoln u. a. zu weit gesteckt. Für die eigentlichen Finanzierungsfragen bleibt nur Raum zu oberflächlicher Behandlung.

Prof. M. C. Cross nennt seine Finanzierungsarbeit „Types of Business Enterprise, Structure and Control" (1928, 338 S.).

Sie ist in erster Linie als Studentenhandbuch gedacht, schildert die Geschäftsunternehmen, Geschichte und Entwicklung ihrer Rechtsformen, die wirtschaftlichen Vorteile der Risikoverteilung, die Nachteile ungenügender Verantwortung und Erfahrung, die Tätigkeit des Promoters, die Regelung der Gesellschaft durch Satzung und Geschäftsordnung. Der 2. Teil der Arbeit befaßt sich mit den Beziehungen der Unternehmen zueinander von loser Vereinigung bis zu völliger Verschmelzung. Hierbei sowie bei der Erörterung der Stellung des Staates und der Gesetzgeber zu den monopolistischen Wirtschaftstendenzen werden die betrieblichen Erwägungen oft durch volkswirtschaftliche Gesichtspunkte ergänzt und durch soziale Betrachtungen teilweise verdrängt. Einige instruktive Schaubilder verdeutlichen die verschiedenen Formen des Monopoltrusts. Die Arbeit ist mehr eine Einführung in die moderne

Wirtschaftsführung der Unternehmung als eine spezifische Behandlung von Finanzierungsproblemen.

Das Standardwerk der Finanzierungsliteratur, das nicht eine erste Einführung, sondern eine theoretische Grundlegung sein will, ist die Arbeit von A. St. Dewing über „Financial Policy of Corporations" (1. Aufl. 1919, letzt erschienene Ausgabe 1926, 1281 S.).

Die 6 Bücher zeigen folgende Stoffeinteilung: 1. Effekten (Aktienkapital, Stamm- und Vorzugsaktien, Obligationen und Varianten, wirtschaftliche Verwendungsmöglichkeiten), 2. Unternehmungsgründung (Promoter, Bewertung von Unternehmungen — nur knapp und unzureichend —, Bankhilfe, Finanzpläne, Underwriting, Effektenbegebung), 3. Verwaltung des Unternehmungseinkommens (Bedeutung der Buchhaltung für die Finanzwirtschaft, Leihkapitalkosten, Reserve-, Gewinn- und Abschreibungspolitik), 4. Erweiterung der Unternehmung (Motive, günstigste Unternehmungsgröße, Anwendung des Gesetzes des abnehmenden Ertrags auf die Industrie, Arten und Methoden der Kombinationen, Geschichte und Eigenart der Fusion, Holding-Gesellschaft, I.G. usw.), 5. Konkurs und Sanierung (Ursache, Vorgang, geschickte Beispiele aus Verkehr und Industrie, besonders aus der Eisenbahnfinanzierung), 6. Kapitalanlage (die Natur des Einkommens aus Kapitalanlagen, Anwendung der Theorie vom wirtschaftlichen Gewinn auf die Kapitalanlage, Industriekonjunktur, Politik der dauernden Kapitalanlage).

Dewing bietet in seinem Werk die wichtigsten Gerichtsentscheidungen, zahlreiche wertvolle Literaturhinweise, eine Fülle statistischer Angaben und sehr instruktive Beispiele aus der Finanzierungsgeschichte. Man erkennt beim Studium, daß seine Darstellung auf einer breiten Kenntnis des praktischen Wirtschaftslebens beruht. Er bietet gute Definitionen und nimmt kritisch Stellung zu den Begriffen anderer Autoren. Ausgezeichnet sind besonders seine Darstellungen über Effektentypen, Finanzierungspläne, Underwritingsyndikate und vor allem über Geschäftserweiterung und Konzentrationsbewegung. Überall tritt das Technische zugunsten des Allgemeinwirtschaftlichen und des Psychologischen stark zurück. Das Werk vermittelt besonders dem nach theoretischer Erkenntnis Strebenden starke Anregung. Die Durcharbeitung wird durch die lebendige fesselnde Sprache und die große Anschaulichkeit der Darstellung zu einem besonderen Genuß.

Eine gute Ergänzung zu diesem Werk bietet die geschichtliche Studie Dewing's über die amerikanische Trustbewegung „Corporate Promotions and Reorganizations" (1924, 515 S.), welche Einblicke in die Ursachen der Zusammenbrüche und die Finanzgebarung notleidender Trusts gibt.

Das Buch von C. W. Gerstenberg: Financial Organization and Management of Business (1928, 723 S.) ist ein wertvolles Nachschlagewerk, das in gedrängter Form und lebendigem Stil auf alle Fragen aus dem Finanzierungsgebiet antwortet. Hier sind das Technische und das Juristische stärker berücksichtigt. Man vermißt aber oft die Hervorhebung des Allgemeingültigen und eine kritische Stellungnahme. Praktische Beispiele, Vertragsformulare, Unkostentabellen usw. sind überall eingeflochten.

Neben dieser systematischen Darstellung verdient seine Quellensammlung „Materials of Corporation Finance" Erwähnung, die Gesetze, Statuten, Verträge, Zirkulare, Sachverständigenberichte über Finanzierungsfragen wiedergibt und daher ein Eindringen in die amerikanische Finanzierungstechnik sehr erleichtert.

Edm. Earle Lincoln: Applied Business Finance (1923, 772 S.) enthält neben Betrachtungen über die finanziellen Aufgaben mittelgroßer Unternehmungen auch Fragen des Einkaufs, des Verkaufs, der Produktion, der Kundenwerbung und der Kreditgewährung an Kunden.

Statistische Tabellen und Originalurkunden sind reichlich verwendet, die Finanzierung im eigentlichen Sinne, besonders Gründung und Sanierung, ist oberflächlich, ohne Vertiefung und unbefriedigend behandelt. Vom gleichen Verfasser stammt: Problems in Business Finance (1923). Es handelt sich um ein Textbuch für den akademischen Unterricht. Auch hier ist der Bogen sehr weit gespannt; allgemeine Organisations- und konjunkturpolitische Fragen sind einbezogen. An die unsystematische Darstellung finanzieller Situationen schließt sich jedesmal eine Anzahl Fragen an. Eine gute Bibliographie ist beigefügt.

Von Spezialarbeiten aus dem Gebiete der Unternehmungsfinanzierung soll besonders genannt werden: C. B. Robbins: No Par Stocks (Legal, financial, economic and accounting aspects, New York 1927, 228 S.).

Fußend auf der vorangegangenen Literatur wird eine Darstellung der Aktien ohne Nennwert gegeben, wie sie in gleicher Weise den Buchhalter, den Gesellschaftsleiter, den Gründer, den Rechtsanwalt, den Kapitalanleger, den Investment Banker, den Gesetzgeber und die Öffentlichkeit interessiert. Die Möglichkeiten von Maßnahmen gegen ungesunde und gefährliche Auswüchse auf dem 1912 im Staate New York zum erstenmal betretenen Gebiet der Aktie ohne Nennwert, die heute in 38 von 48 Staaten eingeführt ist, werden geprüft.

Speziell mit der für die Entwicklung der amerikanischen Finanzierungsmethoden so bedeutsamen Eisenbahnfinanzierung befaßt sich das Werk von Fr. A. Cleveland und Fr. W. Powell: Railroad Finance (1923, 463 S.). Finanzierungsmethoden, Überkapitalisierung, Einkommensverwaltung und Bilanzkritik werden neben den üblichen Finanzierungsproblemen gründlich dargestellt.

Eine vorzügliche ältere Bearbeitung der Geschichte und der Praxis der Eisenbahnfinanzierung bietet Ripley (Prof. an der Harvard Universität): Railroads, Finance and Organization (New York 1915).

Der Inhalt umfaßt: Gründung mit Hilfe von construction companies, Kapitalbeschaffung, Effektenarten, Kursbewegung, Kapitalverwässerung, gesetzliche Regelung der Effekten, Emission, Sanierung, Zusammenschlüsse und Behandlung der Fusion durch die Antitrust Act. Der Verfasser stellt die praktische Entwicklung anschaulich dar, gibt eine kritische Würdigung der Methoden und ihrer gesetzlichen Bedingtheiten und macht gute Vorschläge zu ihrer Reform.

Eine Arbeit, die zum Teil auf das Gebiet der Unternehmungsfinanzierung gehört, zum anderen Teil der amerikanischen Trustbewegung gewidmet ist, ist die von L. H. Haney: Business Organization and Combination (New York

1914, 483 S.). Der Verfasser nennt sein Werk eine Analyse der Evolution und Natur der Geschäftsorganisationen in USA. und einen Lösungsversuch der Unternehmungs- und Trustprobleme.

Er beschäftigt sich mit Unternehmungsformen und Unternehmungsvereinigungen, ihrer Finanzierung und internen Organisation, mit Promotion, Underwriting und Sanierung, etwa so wie wir es in der eigentlichen Finanzierungsliteratur kennen lernten. Der letzte Teil der Arbeit geht auf die öffentliche Politik hinsichtlich des Trustproblems näher ein. Der Verfasser sieht seinen Gegenstand vorwiegend unter sozialen Aspekten.

C. L. Jaminson schrieb „Finance" (1927, 377 S.). Die Darstellung der laufenden Finanzpolitik der Unternehmung (Bewirtschaftung des umlaufenden Kapitals, Beziehung zur Bank, Kassenverwaltung usw. steht im Vordergrunde.

Eine kurze Erwähnung verdienen noch die folgenden Werke: Foster: Corporation Finance (1923, 336 S.), Charakter eines Textbuches; M. B. Ignatius: The Financing of Public Service Corporations (1918, 508 S.); Meech: The Manager's Administration of Finance (1925); John J. Sullivan: American Corporations (2. Aufl. 1922); William H. Walker: Corporation Finance (1917), herausgegeben vom Hamilton Institut; J. C. Bonbright: Railroad Capitalization — a study of the principles of regulation of railroad Securities (1920, Columbia University Studies in History, Economics and Public Law); Stuart Daggett: Railroad Reorganization to the year 1907 (Boston 1908, Harvard University Economics Series, Vol. IV); Walter M. W. Splawn: The Consolidation of Railroads (New York 1925, 290 S.).

Kapitalanlage.

Der Literaturbestand über Kapitalanlage ist in den letzten Jahren sehr gewachsen. W. E. Lagerquist beschränkt sich in seinem Werk: Investment Analysis, Fundamentals in the Analysis of Investment Securities (New York 1922, 792 S.) nicht streng auf die Kapitalanlage. Aber die Einbeziehung von Fragen der Unternehmungsfinanzierung, Buchhaltung, des einschlägigen Rechts, des Bankwesens und die technologischen Hinweise unterstehen doch dem Hauptzweck: der Untersuchung des Anlageproblems.

Die Darstellung ist recht gemeinverständlich. Die Aktie als Kapitalanlagemittel ist nicht besonders berücksichtigt, weil nach Ansicht des Verfassers für diese im wesentlichen die gleichen Anlagegrundsätze gelten wie für den Bond. Diese Auffassung beweist, daß bis in die letzten Jahre hinein der Kapitalanleger die Wesensunterschiede von Aktie und Obligation weniger beachtete als die Aussichten und Sicherheiten bestimmter Industriezweige und Unternehmungen, in denen er investierte.

Lagerquist stellt zunächst die allgemeinen Grundsätze der Kapitalanlage dar, klassifiziert die Wertpapiere nach verschiedenen Gesichtspunkten, zeigt an Analysen die Bedeutung der Bilanz für den Kapitalanleger, behandelt die Einzelheiten der Wertpapierübertragung, die Elemente Zins und Ertrag und die Marktein flüsse auf die Kapitalanlage. Dann werden die Bonds der wichtigsten Wirtschaftsgruppen und die öffentlichen Emissionen sowie die für ihre Beurteilung wichtigen Faktoren durchgesprochen.

Das Buch von D. F. Jordan, Prof. an der New Yorker Universität „Investments" (1924), ein Ratgeber für den Kapitalanleger, enthält neben der Einführung in das Organisatorische und Technische des Effektenmarktes und einer Analyse der Bondkategorien einschließlich der ausländischen Werte gute Gedanken über Kapitalanlagerisiko und „Earning Power" der Gesellschaft, über Ausnutzung der Wechsellagen des Marktes und Rechtsschutz des Kapitalanlegers. Besonders eingehend werden die Interessen des Kapitalanlegers mit beschränkten Mitteln untersucht.

J. E. Kirshman erstrebt in „Principles of Investment" (1925, 902 S.), das Verständnis zwischen Kapitalanleger und Investment Banker zu fördern und eine breite Kenntnis der praktischen Seite der Kapitalanlage zu vermitteln.

Inhalt der 5 Teile: wirtschaftliche Grundlage, Elemente des Investmentkredits, Anwendung des Investmentkredits auf das Gebiet der Kapitalanlage, Effektenanalyse, Preisschwankungen der Effekten, Kapitalanlagepolitik, dynamische Kräfte von Kapital- und Geldmarkt. Der Verfasser bringt bemerkenswerte Ausführungen über Wesen, Ursachen, Bedingtheiten, Risiken, Bedeutung und volkswirtschaftliche Auswirkungen von Kapitalanlagen.

Von verschiedenen Verfassern bearbeitet und von S. O. Rice veröffentlicht ist die Arbeit über „Fundamentals of Investments" (1925, 384 S.), die Abhandlungen über Entstehung der Kapitalanlage, Klassifizierung der Effekten, Prinzipien gesunder Kapitalanlage, Frage der Besteuerung, Tätigkeit des Investment Bankers und Investment Trusts enthält.

Im Dienst der Propaganda der Investment Bankers, aber gleichzeitig der Aufklärung des Kapitalanlegers steht die Schrift der beiden Verfasser J. A. Billigton und B. Krog über „Investment Fundamentals" (1928, 121 S.). Die Verfasser bringen interessante Angaben zum Wachstum des Effektenkapitalismus (Umfang der Emissionsbeträge, Anzahl der Emissionenverteilung auf die Wirtschaftsgruppen usw.).

R. E. Bagder (Prof. an der Brown University) nennt sein Werk „Investment Principles and Practice" (1928, 915 S.).

Er teilt es in die 4 Abschnitte: 1. Allgemeine Grundlagen, Kapitalnachfrage, Kapitalanlagepolitik, 2. Rechtsgrundlagen und Klassifizierung der Effekten; 3. Finanz- und Bilanzanalyse; 4. Mechanismus der Kapitalanlage. Das Buch enthält auch den Versuch einer Mathematik der Kapitalanlage (Berechnung von Ertrag und Preis der Bondsbewertung von Annuitäten, Convertible Bonds und Bezugsrechten). Auch der Frage der Beeinflussung der Kapitalanlage (Berechnung von Ertrag und Preis, Bewertung von Annuitäten, Convertible Bonds und Bezugsrechten). Auch der Frage der Beeinflussung der Kapitalanlage durch Konjunktur und der Effektenvorhersage ist ein breiter Raum gewidmet. Die Bibliographie umfaßt 24 Seiten.

Nicht so wissenschaftlich wie der Titel vermuten läßt, ist die Schrift von D. C. Rose: A Scien-

tific Approach to Investment Management (1928, 440 S.).

Der Verfasser bietet brauchbares Material aus praktischer Erfahrung bei Investment-Firmen und aus der Kapitalanlagepraxis von Lebensversicherungsgesellschaften über längere Perioden. Das Buch läßt die vorhergehende Literatur von E. L. Smith, van Strum und anderen durchfühlen. In einer novellenartigen Einleitung marschieren stolze Namen wie H. G. Wells, J. P. Morgan, Vanderbilt, J. D. Rockefeller auf. Es wird an die Zeit erinnert, wo die Steinaxt das Kapital war ....; dann kam das Geld ....; dann ....

Das solideste und gründlichste Werk über Kapitalanlage in festverzinslichen Werten ist das von L. Chamberlain: The Principles of Bond Investment (1913), vollständig neu bearbeitet von L. Chamberlain und G. W. Edwards (1927, 699 S.). Chamberlain begründet die Notwendigkeit völliger Neubearbeitung mit den durch den Krieg eingetretenen Wandlungen des amerikanischen Banksystems und den Veränderungen im Steuersystem. In allen Teilen der das Interesse des Lesers stark fesselnden Arbeit wird eine mit Sorgfalt ausgewählte Stoffülle geboten.

Nach einer geschichtlichen Einleitung, die die Bankgeschichte Italiens, der Niederlande und der USA. kurz zu Worte kommen läßt, werden die Elemente idealer Kapitalanlage (Sicherheit, Marktfähigkeit, Steuerfreiheit, Aussicht auf Wertsteigerung) herausgestellt, um dann später bei den Einzelabhandlungen über bestimmte Kategorien als Prüfsteine zu dienen. Die Verteilungsprinzipien der Kapitalanlage werden untersucht, Kreditgebarung und Kapitalanlage, Bankier und Investor gegenübergestellt. Obligationen und Hypotheken werden als Anlagemittel vergleichend gewürdigt. Manches Treffliche ist zu dem Vergleich von Aktien und Obligationen und zur Überschätzung der Aktie gesagt. Die mathematischen Berechnungen und die Beobachtung der Bondspreise sind sorgfältig und gründlich; in das Investmentgeschäft wird eine gute Einführung geboten; die Änderungen in den Auffassungen des Anlegerpublikums und in den Anlagegewohnheiten werden gut geschildert.

Tabellen zur Berechnung der Ertragswerte von Obligationen sind zusammengestellt von D. C. Johnson and others „Yields of Bonds and Stocks (1925, 291 S.) und Ch. E. Sprague „Extended Bond Tables“ (1920).

Zu den zahlreichen Arbeiten, die sich speziell oder nur subsidiär mit der Effektenkursvorhersage befassen, gehören das grundlegende Werk von W. M. Persons und W. T. Foster: The Problems of Business Forecasting (New York 1924, 317 S.), sowie R. Vauce: Business and Investment Forecasting (1925, 187 S.); Ch. O. Hardy und G. V. Cox: Forecasting Business Conditions (New York 1927, 431 S.); D. F. Jordan: Practical Business Forecasting (1927, 285 S.).

Besondere Erwähnung verdient die Arbeit von W. F. Hickernell, Herausgeber des Business Conditions Service des Alexander Hamilton Instituts: Financial and Business Forecasting (1928, 910 S.). Als wertvoll sind darin die Ausführungen über die Geschichte der Krisen in den Vereinigten Staaten, die Verbundenheit der Konjunktur der Schuldnerländer mit der Konjunktur der Gläubigerländer, die Fehler der Notenbankpolitik (Index der Kreditmöglichkeiten), die Marktbeobachtung einzelner Effekten, das Voraussehen des Geschäftsganges nach regionalen Gebieten und die weltwirtschaftlichen Verschuldungsverhältnisse anzusehen. Die Auffassungen und Begründungen zeigen eine starke Ähnlichkeit mit denen Hawtrey's (unspect margin); die amerikanische Kurve des unausgenützten Bankkredits wird in Beziehung zur allgemeinen Geschäftskurve und zur Kurve der Effektenkurse gesetzt.

Die ausländische Kapitalanlage hat in dem Werk von G. W. Edwards, der uns wiederholt begegnete, über „Investing in Foreign Securities“ (1926, 373 S.) eine anregende Darstellung gefunden.

Er behandelt die Grundsätze und die Praxis, die Vor- und Nachteile der Anlage in ausländischen Wertpapieren, die Entwicklung bis 1914 und seit der Stabilisierung der wichtigsten Währungen. Der 2. Teil befaßt sich mit den Formen des öffentlichen und privaten Kredits: Anknüpfung und Ausbau internationaler Finanzbeziehungen, Bedingungen für Aufnahme und Unterbringung von Anleihen (Sicherheiten, Rückzahlungsmodus), Wandlungen in der Stellung des Publikums zur Aufnahme fremder Anleihen, Anleiheverhandlungen usw. Die korporative Methode, die Anlagen finanzieller Institute aller Art und die Bedeutung kurzfristiger Kredite im Anlagegeschäft werden besonders hervorgehoben. Deutsche Literatur wird häufig herangezogen. Der 3. Teil betrifft die Regulierung des Kapitalexports durch die staatliche Wirtschaftspolitik unter nationalwirtschaftlichen und internationalen Gesichtspunkten. Dabei werden die Möglichkeiten der Kreditüberwachung und des Kreditschutzes zwischen Gläubiger- und Schuldnerstaaten kritisch untersucht. Edwards greift hier auf politisches Gebiet über, wenn er fragt, ob die Investierung in fremden Werten den Imperialismus fördert und die Ansicht vertritt, daß fremde Kapitalanlagen zu „more intimate relations“ führen. Das Werk verliert sich trotz des reichen Tatsachenmaterials nicht in Nebensächlichkeiten. Die kurzen Zusammenfassungen des wesentlichen Inhalts geben ihm einen besonderen Wert für Studienzwecke.

Eine bedeutsame Materialsammlung auf dem gleichen Gebiete ist die Arbeit von R. W. Dunn: American Foreign Investments Contracts and Concessions (Chicago 1926, 421 S.).

Der Verfasser schildert im historischen Teil den Aufstieg Amerikas zum Gläubiger der Welt und zeigt die Etappen, die dazu führten. Dann folgt eine systematische Übersicht über die verschiedenen Arten ausländischer Kapitalanlage: Ausleihungen der Regierung an fremde Staaten, Anleihen ausländischer öffentlich-rechtlicher Körperschaften auf dem amerikanischen Kapitalmarkt, Anleihen ausländischer und amerikanischer Erwerbsgesellschaften für Auslandsunternehmen, Effektenemissionen, die auf fremde Währung lauten, Auslandsbeziehungen der amerikanischen Banken, Teilhaberschaft an ausländischen Unternehmungen. Das Wachstum des finanziellen Einflusses der Union auf die einzelnen Länder geht aus dem instruktiven Tabellenmaterial klar hervor. Die Wiedergabe von Dokumenten, Prospekten und Verträgen über Kapitalanlagetransaktionen nimmt einen breiten Raum ein. Eine wissenschaftlich-kritische Verarbeitung läßt das Werk vermissen.

Der Berliner Statistiker Robert R. Kuczynski veröffentlichte 1927 im Rahmen der Serie des Institute of Economics das Werk: American Loans to Germany (378 S.).

Die 69 deutschen in den Vereinigten Staaten von 1924 bis 1926 aufgenommenen Anleihen werden auf Grund der Verträge, Prospekte usw. vorbildlich analysiert. Diese Zusammenstellung des Tatsachenmaterials in systematischer Form ohne Kommentar ist ein Quellenbuch, das über Anleihetechnik und die damit zusammenhängenden rechtlichen und wirtschaftlichen Fragen unterrichtet.

Investment Trusts.

Schließlich sind noch die Spezialwerke zu nennen, die sich mit der unternehmungsweisen Kapitalanlage befassen. Der in Amerika heimisch gewordene Unternehmungstyp für Effektenbewirtschaftung, der sog. Investment Trust, ist in kurzer Zeit Gegenstand einer umfangreichen Literatur geworden, bei der bisher Aufklärung und Werbung die führende Rolle spielen. Doch ist auch auf diesem Gebiet, das noch in den Anfängen der Entwicklung steckt, der Ansatz zur wissenschaftlichen Bearbeitung bereits gemacht. Eine Unzahl von Broschüren und Presseartikeln überwiegt die Buchliteratur um ein Vielfaches. Aber auch die letztere weist eine stattliche Anzahl von Verfassern auf. Die ersten Spezialarbeiten sind die von L. R. Robinson, der neben seinem Werk „Foreign Credit Facilities in the United Kingdom" (New York 1924, ausführliche Darstellung der englischen Investment Trusts vgl. Heft 9) im Jahre 1926 „Investment Trust Organization and Management" (448 S.) schrieb, das ein Eindringen in die Wirkungsweise der englischen und amerikanischen Investment Trusts nach der praktischen Seite gestattet. Wesen und Charakter, rechtliche Grundlagen, Kapitalstruktur und Kapitalübernahme, Geschäftsführung, Rechnungswesen, Gewinn, Entwicklungstendenzen, Bedeutung im ökonomischen Kreislauf sowie dem Investment Trust verwandte Erscheinungen werden in durchsichtigem Aufbau, bei gründlichster Stoffbeherrschung und in klarer Formulierung der Gedanken dem Leser nähergebracht.

Die Arbeit von J. F. Fowler: American Investment Trusts erschien 1928 (425 S.). Der Verfasser ist Praktiker im Effektenhandel und Investment Trust-Geschäft. Er stellt dar: die Wesenszüge der amerikanischen Investment Trusts, ihre bisherige Entwicklung, ihre Typen, Fragen der gesetzlichen Regelung, Grundsätze der Kapitalanlage usw.

Th. Grayson's (Associate Prof. of Finance, University of Pennsylvania) Werk: „Investment Trusts" erschien 1928 (434 S.). Es trägt den Untertitel: „Ursprung, Entwicklung und Praxis" und behandelt in übersichtlicher Weise die englischen wie die amerikanischen Investment Trusts. Auch die den Investment Trusts verwandten amerikanischen Gesellschaftsformen sind gewürdigt. Besondere Bedeutung mißt der Autor der Management-Frage zu (richtige Auswahl des Geschäftsführers und Art seiner Wirksamkeit). Auch über die Art der Risikoverteilung sind gute Gedanken gegeben. Leider ist die Arbeit stark mit Nebensächlichkeiten und Details überladen.

Die kleine Schrift von M. H. Williams (1928, 152 S.) über „Investment Trusts in America" fußt auf der vorhergehenden Literatur und hat keinen Sonderwert. Sie gibt auf 90 Seiten eine leichtverständliche Einführung in Arten, Ursprung und Geschäftsmethoden der englischen und amerikanischen Investment Trusts. Der Anhang erläutert die Zusammensetzung der Effektenanlagen verschiedener Trusts nach Arten und Stücken bzw. Beträgen.

Das gründlichste neuere Werk ist das von W. H. Steiner (Associate Prof. of Economics, College of the City of New York): Investment Trusts, American Experience (1929, 325 S.).

Der Verfasser schildert sehr eingehend die Entwicklung und die Erfahrungen der englischen und amerikanischen Investment Trusts. Er stützt sich auf deutsche, englische und amerikanische Literatur und bietet eine überaus vollständige Bibliographie für die mannigfaltigen Arten dieses Unternehmungstypus. Hauptinhalt: Begriffserklärung, charakteristische Merkmale, Eigenfinanzierung, Zusammensetzung des Effekten-Portefeuilles, Gewinnverteilung und Kapitalisierung, Varianten, Entwicklungsmöglichkeiten.

1918 erschien die erste Ausgabe von Keane's „Manual of Investment Trusts" (886 S.), das Geschäftsberichte, Bilanzen, Satzungsbestimmungen und andere wichtige Daten über ungefähr 300 englische und amerikanische Investment Trusts enthält.

Geschichte, Anzahl der Aktionäre, Kapitalisierung, Dividende, Liste der Wertpapiere, Gliederung der Unkosten usw. geben ein gutes Bild über die Struktur der einzelnen Trusts. Wichtige Gesetze und Gesetzesnovellen wurden eingefügt. Eine Bibliographie gibt Aufschluß über die gesamte Investment-Literatur, darunter über 300 Abhandlungen in Zeitschriften.

Der Banktyp der Trust Company ist dargestellt in dem Werk von F. B. Kirkbride, T. E. Sterrett und H. P. Willis in „Modern Trust Company; its Functions and Organization, an Outline of Fiduciary Banking" (New York 1926, 6. Aufl., 559 S.).

Das Buch legt seiner Betrachtung eine Gesellschaft zugrunde, deren Geschäftsinhalt eine Kombination von „fiduciary functions and investing" darstellt. „The modern trust company, as a rule, includes as the two chief parts in its organization, the banking department and the trust department." Beide Abteilungen, obwohl unter einheitlicher Leitung stehend, verwalten ihre Kapitalien getrennt. „This fact, the result of the absolute separation of trust assets (Vermögen) from assets belonging to the company, is the strongest argument for the employment of trust companies in fiduciary capacities, and explains their growth in popular favour." Die eigentlichen Trustgeschäfte bestehen in der Hauptsache aus Corporate and Individual Trusts. Die Trust Company fungiert zunächst als Vertrauensmann gegenüber den Bondholders. Sie übernimmt die Prüfung der Stücke in bezug auf ihre Sicherheit vor der Ausgabe, zahlt Zinsen und Dividenden, löst verfallene Stücke ein und vertritt ihre Gesamtinteressen gegenüber der Gesellschaft. Die Tätigkeit als Individual Trustee erstreckt sich auf Lebensversicherung und alle anderen möglichen Spielarten des Versicherungsgewerbes, Vermögensverwaltung, Testamentsvollstreckung, Investierung im Anschluß an Depositeneinlagen, Besorgung des Zinsendienstes usw.

Der Zweck des Buches ist es nun, die Organisation einer solchen Trust Company bis ins kleinste zu beschreiben. Die stoffliche Durchdringung erfolgt mit solider Gründlichkeit. Dadurch, daß die wohldurchdachte Organisation eines Durchschnittstyps bis in die letzten Feinheiten unter Verzicht auf monographische Behandlung einer bestimmten Trust Company aufgedeckt wird, ist die Gewähr der Darbietung recht brauchbaren Materials für den Aufbau und die Reorganisation einschlägiger Unternehmen gegeben. Jeder Geschäftsfall wird in seinem Verlauf durch die einzelnen Bücher und Abteilungen beschrieben.

C. Herrick beschränkt sich in seiner Arbeit „Trust Departments in Banks and Trust Companies" (1925, 435 S.) auf die Trustabteilung der Banken und besonders der Trust Company.

Einzelne Probleme der Finanzierung der Bankpraxis und der Investierung mit allen Details werden behandelt in den kleinen handlichen Bänden der Ronograph Library, handy quick-reference manuals (ungefähr 100 Seiten). Von diesen seien genannt: Brewster: Analysing Credit Risks; Gaines: The Art of Investment; Hallman: Organizing the Credit Department; Patterson: Borrowing from your Bank; Sakolski: Elements of Bond Investment.

Periodische Literatur.

Zum Schluß sei auf die periodische Literatur, in der fortlaufend Probleme der Bankwirtschaft und Finanzierung — oft in gründlichster und methodischer Verarbeitung — erörtert werden, hingewiesen. Ohne ihre Heranziehung wäre ein Arbeiten auf diesen Gebieten unverantwortlich. Wir nennen ohne Kommentar einige der wichtigsten Zeitschriften:

Zeitschriften über Nationalökonomie und Statistik: American Economic Review, Annals of American Academy of Political Science, Journal of Political Economy (Chicago), Quarterly Journal of Economics, The Review of Economic Statistics (Harvard), American Statistical Association Journal.

Bank- und Finanzzeitschriften: Commerce and Finance (wöchentlich), United States Investor (wöchentlich), The Financial World (wöchentlich), American Institute of Bankers Bulletin (wöchentlich), American Association Journal, The Commercial and Financial Chronicle (das reichhaltigste und tiefgründigste Finanzblatt, Umfang etwa 160 Seiten), American Banker, The Bankers Magazine (monatlich), The Bankers Monthly, The Burrough's Clearing House, The Chicago Banker, Bankers Law Journal, The International Investor (monatlich), American Acceptance Bulletin, Trust Company's Magazine, Magazine of Wall Street (halbmonatlich), Wall Street Journal (täglich), The Wall Street News, Barrons, The National Financial Weekly (wöchentlich), The Annalist (wöchentlich).

Veröffentlichungen einzelner Banken: Chase National Bulletin, The Guaranty News (Guaranty Trust Comp.), Veröffentlichungen der National City Bank, der First National Bank of Boston, der Bank of America, der New Yorker Trust Comp. u. a.

Journale allgemeinen Inhaltes mit Artikeln über Bank- und Finanzfragen: American Business Magazine, American Mercury, Century, Northamerican Review, Saturday Evening Post, Atlantic Monthly, The Yale Review.

Politische Tageszeitungen mit guter finanz- und bankwirtschaftlicher Sparte: American Banker, Evening Post, Sun, New York Times, The Journal of Commerce and Commercial.

Periodika betriebswirtschaftlichen Inhaltes: Journal of Business, Harvard Business Review, Journal of Accountancy, Accountants Journal, Accounting Review, American Accountant.

Periodische Veröffentlichungen einzelner Bankgruppen, Banken und Maklerfirmen: Federal Reserve Bulletin, offizielle Veröffentlichungen wie Abstract of Reports of Conditions of National Banks (Government Printing Office, Washington), Annual Report of the Comptroller of the Currency, Annual Report of Federal Reserve Board, Commerce Reports, Annual Report of the Secretary of the Treasury, Yearbook of Commerce des Department of Commerce.

Literaturübersicht.

Nachschlagewerke, Hand- und Wörterbücher.

Nachschlage- und Sammelwerke allgemeinen Inhalts, Handwörterbücher, Lexika, Jahrbücher u. dgl.

Die Handels-Hochschule. Herausgeg. von F. Schmidt. Lfg. 62/66. Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1929. 4°. Je RM 1.20.

Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft. 13. Lfg. Sägewerke—Spezialmaschinen. Herausg. von Prof. Dr. Fritz Giese. Halle a. S., Carl Marhold, 1929. RM 9.—.

Allgemeine Betriebswirtschaft.

Wirtschaftsgeschichte und Biographien.

50 Jahre Leonhard Tietz. 1879—1929. Selbstverlag der Leonhard-Tietz-Aktiengesellschaft, Köln. 4°. 110 S.

Deutschlands wirtschaftliche Lage an der Jahreswende 1929/30. Reichs-Kredit-Gesellschaft Aktiengesellschaft Berlin. 4°. 64 S.

Die wirtschaftlichen Kräfte der Welt. Herausgeg. von der Dresdner Bank Berlin, 1930. 4°. 176 S.

Unternehmungsformen, Kartell- und Konzernfragen.

Produktionsförderung durch Kartelle. Schriften der Kartellstelle des Reichsverbandes der Deutschen Industrie. Nr. 5. Herausgeg. von der Geschäftsführung der Kartellstelle des Reichsverbandes der Deutschen Industrie. Selbstverlag, Berlin W 10. 4°. 50 S. RM 2.—.

Finanzierung und Kapitalwirtschaft.

Emmerich, Hugo: Die Sanierung. I. Teil. Der Be-

griff der Sanierung; der außergerichtliche Vergleich; die Sanierungstreuhand. Mannheim, Berlin, Leipzig, J. Bensheimer, 1930. Gr.-8°. IX, 201 S. RM 12.—. Lwd. RM 15.—.

Heilbrunn, Ludwig: Zur Reform des Aktienrechts. Berlin, Carl Hagemanns Verlag, 1930. 8°. 36 S. RM 2.—.

Manasse-Levi: Die Vergleichstechnik bei Zahlungsschwierigkeiten. Berlin-Wien, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1930. 8°. 168 S. RM 4.80.

Nord, Walther: Grundlinien der Machtverteilung zwischen Verwaltung und Aktionär. Berlin, Verlag von Franz Vahlen, 1930. 8°. 194 S. RM 6.—.

Rosendorff, Richard: Die Reform des englischen Aktienrechts durch den Companies Act 1929. Berlin, Carl Heymanns Verlag, 1930. 8°. 156 S. RM 10.—.

Arbeitsorganisation und Personalwirtschaft.

Frenzel, Max: Die Berufsschule der Stadt Kötzschenbroda. Wie wir unsere Berufsschule aufbauten. Schulbericht 1919 bis 1929. Berufsschule Kötzschenbroda. 8°. 207 S. RM 4.—.

Organisation der Verwaltungs- und Büroarbeit.

Herches, Heinrich: Der Bürobetrieb. Betriebswirtschaft. Eine Schriftenreihe. Herausgeg. v. Julius Ziegler. 1. Heft. Berlin, Carl Heymanns Verlag, 1930. 8°. 138 S. RM 5.50.

Verkaufs- und Marktwirtschaft einschließlich Werbe- und Konjunkturfragen.

Grundzahlen zur allgemeinen Struktur des deutschen Inlandmarktes. Herausgeg. von der Fachgruppe „Vertriebsingenieure" beim VDI, Ausschuß Marktanalyse, bearb. von Dr. A. Reithinger (Schriftenreihe „Wirtschaftlicher Vertrieb" Heft 2). Berlin, VDI-Verlag G. m. b. H., 1929. Din A 5, IV, 27 S. mit 2 Abb. Brosch. RM 3.50 (für VDI-Mitglieder RM 3.15).

Heidland, Odilio: Die Praxis der Verkaufs- und Einkaufsbedingungen, sowie die Notwendigkeit einheitlicher Lieferungsbedingungen. Stuttgart, W. Kohlhammer, 1929. XI, 192 S. 8°. Lw RM 7.—.

Hess, Herbert William: Creative salesmanship; scientific ideas for salesmen, salesmanagers and sales administrators; 2nd ed. rev. 339 p. (3 p. bibl.) il. diagrs. O (c. '23, '29) Phil., Lippincott. $ 3.50.

Die Lederindustrie. Grundzahlen zur Marktuntersuchung. Bearb. und herausgeg. von der Fachgruppe „Vertriebsingenieure" beim VDI, Ausschuß Marktanalyse (Schriftenreihe „Wirtschaftlicher Vertrieb", Heft 5). Din A 5, IV, 29 S. mit 1 Abb. und 25 statist. Tafeln. Brosch. RM 4. — (für VDI-Mitglieder RM 3.60). Berlin NW 7, VDI-Verlag G. m. b. H., 1929.

Mori, Paul: Das Wesen der Konjunktur. Bern, Verlag von A. Franke A.-G., 1929. 8°. 78 S. RM 3.20.

Die Sägewerksindustrie. Grundzahlen zur Marktuntersuchung. Bearb. und herausgeg. von der Fachgruppe „Vertriebsingenieure" beim VDI, Ausschuß Marktanalyse (Schriftenreihe „Wirtschaftlicher Vertrieb" Heft 4). Berlin, VDI-Verlag G. m. b. H., 1929. Din A 5, IV, 20 S. mit 1 Abb. Brosch. RM 3.— (für VDI-Mitglieder RM 2.70).

Paneth, Erwin: Wirtschaftliche und rechtliche Beschränkungen der geschäftlichen Reklame. Betriebswirtschaft. Eine Schriftenreihe. 2. Heft. Herausg. Julius Ziegler. Berlin, Carl Heymanns Verlag, 1930. 8°. 74 S. RM 3.25.

Rechnungswesen.

Conning, John B.: The economics of accounting; a critical analysis of accounting theory. 375 p. O '29. N. Y, Ronald Press. $ 5.—.

Hayes, Monard V.: Accounting for executive control; introd. by Roy B. Kester. 511 p. (14 p. bibl.) diagrs. Oc. N. Y., Harper. $ 6.—.

Niemeyer, Annemarie: Die internationalen Wirtschaftsbeziehungen in der außerdeutschen Literatur des 16.—18. Jahrhunderts unter dem Gesichtspunkt des Bilanzgedankens. Libau, Buch- und Steindruckerei Gottl. D. Meyer, 1929. Gr.-8°. 157 S.

Schmidt, Leo A.: Mechanics of accounting. 230 p. O '29. N. Y., McGraw-Hill. $ 5.—.

Betriebswirtschaftliche Statistik.

Snider, Joseph Lyons: Business statistics. 524 p. il. O. '29. N. Y, McGraw-Hill. $ 5.—.

Revisions- und Treuhandwesen.

Isaac, Alfred: Die Aufgaben des Treuhänders und die Treuhänderausbildung an der Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Handels-Hochschule) Nürnberg. Nürnberg, Hochschulbuchhandlung Krische & Co., 1930. 16°. 28 S. RM —.50.

Spezielle Betriebswirtschaft.

Landwirtschaft.

Richarz, Hugo: Die Entwicklung der Landwirtschaft in Estland nach der Agrarreform. Aus dem Institut für Auslands-Landwirtschaft der Landwirtschaftlichen Hochschule zu Berlin. Langensalza, Hermann Beyer & Söhne (Beyer & Mann), 1929. Gr.-8°. 40 S.

Staehly, Axel: Untersuchungen über die Entwicklung der landwirtschaftlichen Bodenbesitz- und Betriebsverhältnisse Ostholsteins unter besonderer Berücksichtigung der Zeitpachtdörfer. Arbeiten aus dem Institut für Betriebslehre und Arbeitswirtschaft an der Landwirtschaftlichen Hochschule zu Berlin. Quackenbrück, Handelsdruckerei C. Trute, 1929. Gr.-8°. 167 S.

Sternberg, H., Die Betriebsverhältnisse der unter europäischer Leitung stehenden Plantagen auf der Ostküste von Sumatra. Arbeiten aus dem Institut für Betriebslehre und Arbeitswirtschaft der Landwirtschaftlichen Hochschule zu Berlin. Langensalza, Hermann Beyer & Söhne (Beyer & Mann), 1929. Gr.-8°. 79 S.

Bergbau.

Rüdiger, Fritz: Die Probleme im amerikanischen Kohlenbergbau und die Vorschläge zu ihrer Lösung = Volkswirtschaftliche Studien (Heft 26). Berlin, Verlag von Emil Ebering, 1930. Gr.-8°. 232 S.

Industrie: Allgemeines.

Black, John Donald, and Black, Albert G.: Production organization. 675 p. maps, diagrs. O (c. 26, '29). N. Y., Holt. $ 3.75.

Schreiber, Erwin: Die Unternehmerorganisationen der deutschen Industrie im Kriege. (Eine Untersuchung über ihre Betätigung und Bedeutung im Rahmen der deutschen Kriegswirtschaft.) Berlin 1929. Gr.-8°. 157 S.

Handelsbetriebs- und Warenverkehrslehre.

Arnold, Werner: Untersuchungen zur Frage des inneren Marktes = Volkswirtschaftl. Studien Heft 27. Berlin, Verlag von Emil Ebering, 1930. Gr.-8°. 146 S.

Engel, Hans Joachim: Das Recht der Verpackung bei Lieferungsgeschäften. Berlin, Verlag von Georg Stilke, 1930. 8°. 38 S. RM 2.—.

Lyon, Leverett Samuel: Hand-to-mouth buying; a study in the organization, planning, and stabilization of trade. 502 p. diagrs. D c. Wash., D. C., Brookings Inst. $ 4.—.

Bleuler, Werner: Studien über Außenhandel und Handelspolitik der Schweiz. Zürich, Schulthess & Co., 1929. 8°. 170 S. Fr. 6.—.

Meithner, Karl: Die Preise bei mangelhafter Konzentration von Angebot und Nachfrage. Wien und Leipzig, Kommissionsverlag der Sallmeyerschen Buchhandlung, 1929. Gr.-8°. 40 S.

Literatur für verschiedene Geschäftszweige der Industrie und des Handels.

Meier, Albert: Die Probleme des gemeinschaftlichen Einkaufs der Einzelhändler in Haus- und Küchengeräten, Eisenwaren, Glas und Porzellan. Gr.-8°. XII, 264 S. mit besonderem Tabellenanhang. Brosch. RM 10.—, in Ganzleinen RM 12.50. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. (Heft 2 der Sammlung „Schriften zur Einzelhandelsforschung", Veröffentlichungen des betriebswissenschaftlichen Instituts für Einzelhandelsforschung an der Universität Köln. Herausg. Prof. Dr. Rudolf Seyffert. Vorzugspreis des Heftes 2 für Abonnenten auf die ganze Schriftenreihe: Brosch. RM 9.—, in Ganzleinen RM 11.25.)

Bankwesen einschl. Zahlungs-, Kredit- und Kapitalverkehr.

Hazlewood, Craig B.: The bank and its directors. 261 p. O '29. N.Y., Ronald Press. $ 3.50.

Köppler, Fritz: Die inflatorische Wirkung der von Deutschland seit der Annahme des Dawesplanes im Auslande aufgenommenen Kredite. Greifswalder Staatswissenschaftliche Abhandlungen 35. Herausg. von Ed. Biermann, W. Kähler und K. Muhs. Greifswald, Verlag Ratsbuchhandlung L. Bamberg, 1929. 8°. 107 S. RM 3.50.

Obst, Georg: Das Bankgeschäft. 9., völlig veränderte und erweiterte Aufl. 2 Ganzleinenbände RM 56.—. Bd. I: Verkehrstechnik und Betriebseinrichtungen. Gr.-8°. 746 S. Im November 1929 erschienen. Bd. II: Bankpolitik. Gr.-8°. Etwa 600 S. Wird Frühsommer 1930 erscheinen. Das Werk wird nur komplett abgegeben. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag.

Verkehrswesen: Personen- und Güterbeförderung, Nachrichtenübermittlung.

Freund, Heinrich: Das Seeschiffahrtsrecht der Sowjetunion. Beilageheft der „Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Konkursrecht" Bd. 95. Stuttgart, Verlag von Ferdinand Enke, 1930. 8°. 153 S. Geh. RM 9.—.

Wilharm, Kurt: Straßen- und Wegebau im Moor. Berlin SW 11, Buchdruckerei der „Deutschen Tageszeitung", A.-G., 1929. Gr.-8°. 41 S.

RUNDSCHAU — CHRONIK.

HOCHSCHULWESEN

Universität Köln. Oberregierungsrat Dr. Zorn wurde beauftragt, in der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät die steuerliche Buch- und Betriebsprüfung zu vertreten. — Die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät hat den Generaldirektor Alfred Tietz zum Ehrendoktor der wirtschaftlichen Staatswissenschaften promoviert.

Handelshochschule Königsberg i. Pr. Regierungsrat Dr. Kürbs, über dessen Habilitation wir in der Februar-Nummer berichteten, wurde 1889 in Hannover geboren, studierte an der Universität Köln (kaufmännisches Diplom und Dr. rer. pol.), übte die kaufmännische Praxis aus, wirkte im Reichswirtschaftsministerium, wurde 1923 zum Regierungsrat und Mitglied des Statistischen Reichsamts ernannt, hatte einen ministeriellen Lehrauftrag an der Handels-Hochschule Berlin und übernahm für das Wintersemester 1929/30 die Vertretung eines betriebswirtschaftlichen Lehrstuhls an der Handels-Hochschule Königsberg. Literarische Betätigung: „Das Speditionsgeschäft", 1921. Zahlreiche Abhandlungen und Aufsätze über Verkehr, Außenhandel und betriebswirtschaftliche Einzelfragen sind in Zeitschriften veröffentlicht. K. ist Mitarbeiter des Handwörterbuchs der Betriebswirtschaft und hat mehrere größere Arbeiten des Statistischen Reichsamts bearbeitet. Als Habilitationsschrift lag dem Senat der Handels-Hochschule Königsberg eine Arbeit über „Der Güterverkehr auf der Eisenbahn" im Manuskript vor.

BUCHBESPRECHUNGEN.

Ianye Jizuka: Japanisches Industrierecht. Vergleichende Darstellung mit dem deutschen Industrierecht (Heft 2 der Industrierechtlichen Forschungen, herausgegeben von Prof. Dr. Martin Wassermann). 1926. XI, 99 S.

Der Verfasser, Rechts- und Patentanwalt in Tokio, stellt in deutscher Sprache, der man den Ausländer kaum anmerkt, das japanische Patentrecht, das Recht des Gebrauchs- und Geschmacksmusters und der Warenzeichen auf Grund der japanischen Gesetzgebung von 1921 dar; sodann geht er auf die Bekämpfung des unlauteren Wettbewerbs gemäß den allgemeinen Bestimmungen des bürgerlichen und Handelsrechts ein, die mangels eines Sondergesetzes zur Anwendung gelangen, und schließt mit der Regelung des Firmen- und Namensschutzes. Überall wird dem japanischen Recht vergleichend das deutsche gegenübergestellt; der Verfasser berücksichtigt die deutsche und japanische Literatur und Judikatur in weitem Maße.

Theoretischen Problemen geht er zwar nicht aus dem Wege, wo sie sich aufdrängen — so bei Erörterung der sog. beschränkten Übertragung des Patents und der Lizenzerteilung, des rechtlichen Charakters der patentamtlichen Klage, der Unterschiede des japanischen und deutschen Geschmacksmusterschutzes und seiner Beziehung zum Kunstschutz —, aber er beabsichtigt offenbar weniger die behandelten Gebiete wissenschaftlich vertieft zu durchdringen, als vielmehr, sie übersichtlich und klar rechtsvergleichend darzustellen; dieser Zweck ist in ausgezeichneter Weise erreicht. Sachlich weist die japanische Regelung keine neuen Wege, da sie im wesentlichen auf europäischen Vorbildern beruht; immerhin zeigen sich doch interessante Abwandlungen und Kombinationen.

Prof. Schmidt-Rimpler, Breslau.

William T. Foster und Wadill Catchings: „Der Weg zum Überfluß. Grundlinien für den Wohlstand aller." Leipzig 1929, Paul List Verlag. 8°. 222 S.

Aus dem Dilemma der heutigen Wirtschaft — Überproduktion von Waren, Unterverbrauch von Millionen Menschen; bester Kapitalausrüstung und größter Arbeitslosigkeit — sucht dieses Buch zweier „praxisverwurzelter" Amerikaner einen Ausweg. Da die Produktion mehr Geld empfängt, als sie an die Verbraucher zurückgibt, entsteht ein Defizit im Konsumenteneinkommen. Die Finanzierung des Verbrauchs sei daher das eigentliche Wirtschaftsproblem. Genau wie die Notenbanken den Geldmarkt regeln, müsse auch der Warenmarkt Direktiven erhalten. Durch Anpassung der öffentlichen Aufwände an die Geschäftsbedürfnisse sei der richtige Geldzufluß zu den Konsumenten zu bewirken, eine Regelung, die die Grundlagen der kapitalistischen Wirtschaftsordnung nicht antaste.

Diese Lehre, der auch Coolidge und Hoover nahestehen, und die mit der in der Nationalökonomie herrschenden Theorie der automatischen Produktions- und Verbrauchsreglung von Adam Smith und John Stuart Mill aufräumt, wird nun nicht etwa trocken und lehrbuchartig vorgetragen, sondern die Verfasser geben sie in der Form einer Eisenbahnunterhaltung, die sich

zu einer lebendigen Wirtschaftsdebatte zwischen den Vertretern der verschiedensten Interessen auswächst. Die wirtschaftlichen Tatsachen werden von allen Seiten beleuchtet, die neue Theorie allmählich entwickelt und gegen scharfsinnige Einwände verteidigt, so daß die Lektüre höchst anregend ist.

Dr. Elisabeth Obst-Harnisch.

Keiser, Günther und *Ruberg, Carl: Umsatz und Lagerhaltung im deutschen Einzelhandel seit 1924.* Sonderheft 14 der Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung. Berlin 1930, Reimar Hobbing. 81 S.

Die Schrift stellt eine Auswertung betriebsstatistischer Unterlagen aus fast allen Zweigen des deutschen Einzelhandels für die Darstellung der Konjunkturentwicklung seit 1924 dar. Wenn auch das der Untersuchung zugrunde liegende Zahlenmaterial nur auf einer Repräsentativerhebung beruht (vgl. die Aufzählung der beteiligten Branchen unter Angabe der Zahl der jeweils erfaßten Firmen, S. 79), so ist doch gerade beim Einzelhandel wegen seiner verhältnismäßig gleichartigen Betriebsstruktur die Möglichkeit zu einer gewissen Verallgemeinerung der Ergebnisse vorhanden; überdies dürfte dieser erste umfassende betriebs- und konjunkturstatistische Versuch geeignet sein, weitere Kreise für die Beteiligung an derartigen Erhebungen zu gewinnen. Daß Umsatzentwicklung und Umsatzdisposition im Einzelhandel als mittelbare und unmittelbare Triebkräfte für die Beschäftigung der vorgelagerten Wirtschaftsstufen bei der Beurteilung der Konjunkturentwicklung bedeutsam sind, zeigen die beigebrachten Zahlenunterlagen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, daß besonders in den ersten Jahren nach der Stabilisierung die strukturellen Veränderungen (Wiederaufbau der Wirtschaft) und die konjunkturellen Schwankungen sich teilweise überdecken.

Von besonderem betriebswirtschaftlichem Interesse sind die Ermittlungen der Umsätze und Lagerbestände je beschäftigte Person bzw. je Verkaufskraft in den einzelnen Zweigen des Einzelhandels. Die ebenfalls ermittelte Umschlagshäufigkeit des Warenlagers ist nicht ganz einwandfrei, weil der nur auf einen Stichtag, nicht dagegen auf den Jahresdurchschnitt bezogene Lagerbestand zu Einkaufspreisen dem Umsatz zu Verkaufspreisen gegenübergestellt ist; dadurch erscheint die Umschlagsziffer zu hoch.

Bemerkenswert ist schließlich noch die Schätzung des Gesamtumsatzes und des Gesamtlagers für den deutschen Einzelhandel, die auf einer Kombination der bereits erwähnten betriebstatistischen Zahlen mit den Ergebnissen der Betriebszählung beruht. Auch die Verteilung des Gesamtumsatzes und des Gesamtlagers auf die verschiedenen Branchen des Einzelhandels ist interessant. Mitgeteilt sei hier noch der Anteil der einzelnen Betriebsformen. Nach den Berechnungen des Instituts für Konjunkturforschung entfielen von dem Gesamtumsatz des deutschen Einzelhandels im Jahre 1925 auf den Fachhandel 82 %, auf den Gemischtwarenhandel (insbesondere Warenhäuser) 8 %, auf den Trödel-, Hausier-, Markt- und Straßenhandel 7 % und schließlich auf die Konsumvereine 3 %. Nach Ansicht des IFK sind die Anteile der Warenhäuser und der Konsumvereine gegenwärtig etwas höher. Dr. Carl Wirtz, Berlin.

Richter: Eisenbahnverkehrsordnung mit Kommentar. Bd. 133 der Sammlung deutscher Gesetze. Kl.-8°. 730 S. Mannheim 1928, Verlag Bensheimer. Preis in Leinen 18 RM.

In Form eines Kommentars bringt der Verfasser d neue Eisenbahnverkehrsordnung vom 1. Oktober 192 Die den einzelnen Gesetzesparagraphen folgenden E läuterungen sind knapp, aber übersichtlich gehalte Vorteilhaft ist, daß der Verfasser nicht, wie so vie andere Kommentatoren, stets auf andere Textteile hi weist. Der Verfasser hat sich der allgemeinen Au legung der Eisenbahnverkehrsordnung angeschlosse bei verschiedenen Beurteilungsmöglichkeiten schilde er diese objektiv. Allerdings geht er wie so manch Kommentator von Gesetzestexten nicht auf umstritte Wirtschaftsfragen näher ein. Es ist naturgemäß schwe die sich stets verändernden Wirtschaftsgewohnheiten i das feste Gerippe eines Gesetzeskommentars beweglic einzufügen. Der Verfasser bemüht sich stets, die Frage komplexe wissenschaftlich zu sehen.

Guido Fischer.

Neumann, Walter, Dr: *Das Kommunalkreditgeschä der deutschen Girozentralen.* Greifswald, Verla Ratsbuchhandlung L. Bamberg. 110 S. Greifswa der Staatsw. Abh. Bd. 34.

Inhalt: Der Kommunalkredit in der Vorkriegszei — Grundlagen des Kommunalkreditgeschäfts der Gir zentralen. — Das kurzfristige Kommunalkreditgeschä der Girozentralen. — Das langfristige Kommunalkredi geschäft der Girozentralen. — Die Bedeutung des Kon munalkreditgeschäfts der Girozentralen. Kritik: E handelt sich um eine volkswirtschaftliche Dissertatio die diese infolge der kommunalen Umschuldungsaktio heute besonders wichtige Frage historisch-referieren behandelt. Sieht man ab von den zahlreichen Wiede holungen (störend wirken auch die vielen Druckfehler so ist der volkswirtschaftliche Überblick ausreichend Eine betriebswirtschaftlich fundierte Bilanzanalyse hätt allerdings mehr aus dem Material machen können.

Beamten-Jahrbuch. Herausgeg. vom Deutschen Beam tenbund, Reichsverband Deutscher Verwaltungs-Aka demien, Deutschen Institut für wirtschaftliche Arbe in der Verwaltung (Diwiv). Berlin W 10, Verlags anstalt des Deutschen Beamtenbundes, G. m. b. H Bezugspreis RM 1.50 vierteljährlich. 12 Hefte jähr lich. 8°.

Für den Betriebswirtschafter ist diese kleine Berufs zeitschrift sehr beachtenswert, weil in ihr das, was eins weilen für eine Betriebswirtschaftslehre der öffentliche Verwaltung geschrieben wird, in der Hauptsache zu Ausdruck kommt. Die einzelnen Hefte bringen in eine „Allg. Teil" Aufsätze, dann folgt ein Abschnitt übe „Beamten-Bildungswesen", ein Abschnitt „Diwiv-Nach richten", der Aufsätze und kleine Mitteilungen enthäl und schließlich eine „Beamten-Umschau".

Schmaltz.

MITTEILUNG DES VERLAGS

Dieses Heft enthält je einen Prospekt der Muthsch Verlagsbuchhandlung, Stuttgart, über die Zeitschrift „B leg und Bilanz", sowie des C. E. Poeschel Verlags, Stut gart, über die Bücher von Fabrikdirektor Walter Rah Einem Teil der Auflage liegt außerdem ein Prospekt üb das in Kürze erscheinende „Lehrbuch des kaufmännisch Schriftverkehrs mit Vertragskunde" von Prof. Dr. Ka von der Aa und Dr. Alfred Schirmer, C. E. Poeschel Verla Stuttgart, bei. Wir empfehlen die Ankündigungen d Beachtung unserer Leser.

Alle Manuskriptsendungen sind an die Schriftleitung: Priv.-Doz. Dr. Schmaltz, Halle (Saale), Hohenzollernstr. 7, unmittelbar einzusenden. Es sei b sonders darauf hingewiesen, daß in die Zeitschrift nur Originalartikel aufgenommen werden können. Die Zeitschrift erscheint monatlich im Umfan von 32 Quartseiten. BEZUGSPREIS durch den Buchhandel, die Post oder vom Verlag vierteljährlich Reichsmark 5.—. ANZEIGEN-ANNAHM durch die Annoncenbüros und C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, Calwer Straße 18. Postscheckkonto C. E. Poeschel Verlag Stuttgart Nr. 14700

C. E. POESCHEL VERLAG, STUTTGART
FÜR DIE HERAUSGABE VERANTWORTLICH IN DEUTSCHLAND: DR. ALFRED DRUCKENMÜLLER, STUTTGART; IN ÖSTERREIC UND UNGARN: HOFRAT ANTON SCHMID, PROREKTOR DER HOCHSCHULE FÜR WELTHANDEL, PROFESSOR AN DER KONSULA AKADEMIE UND HONORARDOZENT AN DER TECHNISCHEN HOCHSCHULE IN WIEN. GESCHÄFTSSTELLE FÜR ÖSTERREICH UN UNGARN: GEWERBEBUCHHANDLUNG (OSKAR ANDREAS) WEIDLINGAU BEI WIEN. DRUCK DER J. B. METZLERSCHE BUCHDRUCKEREI IN STUTTGART, CALWER STRASSE 17

DIE BETRIEBS WIRTSCHAFT

ZEITSCHRIFT FÜR HANDELS WISSENSCHAFT & HANDELSPRAXIS

HERAUSGEBER:
Prof. Dr. H. NICKLISCH, Berlin; Prof. Dr. GEORG OBST, Breslau;
Geh. Justizrat Prof. Dr. EDUARD HEILFRON, Berlin; Prof. Dr. ERNST PAPE, Jena; Prof. Dr. WILLI PRION, Berlin; Hofrat Prof. A. SCHMID, Wien; Prof. Dr. RUD. SEYFFERT, Köln; Prof. Dr. FELIX WERNER, München.
SCHRIFTLEITUNG: Dipl.-Kfm. Dr. K. SCHMALTZ, Priv.-Doz. a. d. Universität Halle/S.

HEFT 4 · STUTTGART · APRIL 1930 · 23. JAHRG.

System und einheitliche Terminologie des betrieblichen Rechnungswesens.

Veröffentlicht vom Fachausschuß für Terminologie beim AWV; Obmann Prof. Dr. Nicklisch.

Wir veröffentlichten im Februarheft des Jahrgangs 1929 einen Entwurf des Fachausschusses für Terminologie beim AWV über Vereinheitlichung der Terminologie im Rechnungswesen, der von Herrn Prof. Nicklisch verfaßt war. Die Sichtung der auf diesen ersten Vorschlag eingegangenen Antworten führte beim Fachausschuß für Terminologie zu einem neuen einheitlichen Schema für die Gliederung des Rechnungswesens, das hier wiedergegeben wird. Gleichzeitig setzt sich der Beitrag mit den weiteren Vorschlägen, die inzwischen veröffentlicht wurden, auseinander.

Der Mangel einer einheitlichen Terminologie im betrieblichen Rechnungswesen wird sowohl in der Theorie als auch in der Praxis als Nachteil empfunden. Wenn der Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung (AWV) beim Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit (RKW) es übernommen hat, die Terminologie auf dem Gebiete des Rechnungswesens zu klären und zu vereinheitlichen, so waren neben der Erkenntnis der großen Bedeutung einer solchen Aufgabe auch die Erwägungen maßgebend, daß der AWV auf Grund der von ihm gepflegten Gemeinschaftsarbeit und in seiner Eigenschaft als zentrale, objektive Stelle dafür besonders geeignet sei. Denn es ist zu bedenken, daß gerade bei einem solchen Unternehmen das Bestreben, den subjektiven Standpunkt zur Geltung zu bringen, ganz besonders stark in Erscheinung treten mußte. Würde es sich darum handeln, die an der Klärung der Frage Interessierten auf einen einheitlichen wissenschaftlichen Standpunkt zu einigen, so hätte die Aufgabe von vornherein als unlösbar gelten müssen. Darum ging es aber nicht, wenigstens durchaus nicht in erster Linie, sondern darum, die einzelnen Sach- und Tätigkeitsgebiete des betrieblichen Rechnungswesens in einheitlicher Weise zu bezeichnen. Jedoch darf nicht übersehen werden, daß der terminologischen die systematisierende Arbeit vorgelagert ist; denn bevor bestimmt werden kann, wie bezeichnet werden soll, muß Klarheit darüber geschaffen werden, was zu bezeichnen ist. Daraus geht hervor, daß der individuelle wissenschaftliche Standpunkt nicht vollständig unberührt bleiben kann. Da aber im großen und ganzen die Ansichten darüber, was zu bezeichnen ist, nicht so sehr differieren wie im allgemeinen angenommen zu werden pflegt, dürfte man das Bestreben, zu einheitlichen Bezeichnungen zu gelangen, bedeutend günstiger beurteilen. Dabei ist allerdings unerläßliche Voraussetzung, daß die Beteiligten und Interessierten sich des Zweckes bewußt bleiben und zu Konzessionen bereit sind.

Die Diskussionsgrundlage bildete ein von Prof. Dr. Nicklisch ausgearbeiteter Systematisierungsvorschlag, der einer großen Zahl von Fachleuten der Theorie und Praxis zur Stellungnahme unterbreitet wurde. Nach Sichtung der großen Zahl der eingegangenen Kritiken und Gegenvorschläge wurde versucht, aus dem Vergleich der vorliegenden Meinungsäußerungen und durch Heraushebung des Gemeinsamen und Wesentlichen ein neues einheitliches Schema zu gewinnen. Dabei wurden in einigen Fällen, wo es sich als notwendig erwies, Einzelverhandlungen gepflegt, um in jedem Falle den Weg zur Einigung soweit wie möglich zu ebnen. Wenn dem augenblicklichen Stand der Arbeiten gemäß geurteilt werden darf, so könnte das endgültige Schema etwa so aussehen:

Rechnungswesen			
Objekt der Rechnung	Zweck der Rechnung		
	Vorrechnung	Nachrechnung	Vergleichsrechnung
Gesamtbetrieb (langfristige Rechnung)	Gesamtplanung (-budgetierung)	Gesamt- (Haupt-) buchhaltung	(Betriebs-) Statistik, die außer dem Vergleich zwischen den Soll- und Istzahlen der gleichen Periode zahlreichen anderen Vergleichszwecken dient.
Gliedbetriebe (kurzfristige Rechnung)	Planung (Budgetierung) der Gliedbetriebe	Buchhaltung der Gliedbetriebe (Betriebsbuchh.)	
Leistungseinheit (nicht auf eine Zeiteinheit bezog. Rechnung)	Vorkalkulation	Nachkalkulation	

Es ist hier nicht der Ort, die große Zahl der dem AWV vorliegenden Meinungsäußerungen zu erörtern. Um aber zu zeigen, wie die Vereinheitlichungsarbeit vorgenommen und in welcher Weise versucht wurde, Gemeinsames in dem vorläufigen neuen Schema herauszustellen, soll in den nun folgenden Ausführungen immer auf drei selbständige Vorschläge, die der Öffentlichkeit vorgelegen haben, Bezug genommen werden.

Es sind[1]):

1. der schon erwähnte Vorschlag von Prof. Dr. Nicklisch (Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, Heft 2, 1929);
2. der Vorschlag von Prof. Dr. Geldmacher (Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Heft 1, 1929);
3. der Vorschlag von Prof. Dr. Dr. Lehmann (Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 12, 1929 und Heft 1, 1930).

Es ist Lehmann darin zuzustimmen, daß es mehrere Gesichtspunkte gibt, unter denen das betriebliche Rechnungswesen betrachtet werden kann und dementsprechend auch die Aufstellung verschiedener Schemata des Rechnungswesens möglich ist. Ein einheitliches Schema kann angesichts dieser Tatsache nur dadurch erreicht werden, daß man bestimmte wesentliche Gesichtspunkte auswählt und sich auf sie einigt. Als ein wesentlicher Gesichtspunkt kann z. B. nicht der der Organisation angesehen werden, denn diese wird durch die individuellen Betriebsbedürfnisse bedingt, und es ist eine Frage, ob in der konkreten Organisationsform das Wesentliche des betrieblichen Rechnungswesens zum Ausdruck kommt. Vielmehr kann, wie auch aus den Ausführungen Lehmanns klar hervorgeht, vom Standpunkte der Organisation aus nur geprüft werden, ob die unter anderen Gesichtspunkten gewonnenen Gliederungsprinzipien organisatorisch von Bedeutung sind. Der Gesichtspunkt der Organisation an sich, kann nicht systembildend sein.

Für die Wahl der Gliederungsprinzipien „Zweck der Rechnung" und „Objekt der Rechnung" waren folgende Erwägungen maßgebend:

1. es sind wesentliche und wichtige Gliederungsprinzipien;
2. sie können zu einem Rahmenschema angeordnet werden;
3. sie haben in der Mehrzahl der Kritiken und Gegenvorschläge Zustimmung bzw. Verwendung gefunden.

Die sich aus dem Gliederungsprinzip „Zweck der Rechnung" ergebende Horizontalgliederung in Vorrechnung, Nachrechnung und Vergleichsrechnung deckt sich sachlich mit der Unterscheidung Geldmachers in Vorschau, laufende Rechnung und Rückschau. Zweifel könnten allenfalls darüber bestehen, ob Rückschau mit Vergleichsrechnung identifiziert werden darf, doch führt die weitere Über-

[1]) Der Gegenvorschlag von Dr. Kroner (Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, Heft 11, 1929) kann hier nicht berücksichtigt werden, da Herr Dr. Kroner dem AWV inzwischen einen anderen Vorschlag unterbreitet hat, der die in dem erwähnten Artikel dargelegten Ausführungen in gewisser Weise modifiziert.

legung zu dem Ergebnis, daß Rückschau nur auf dem Wege des Vergleichs denkbar ist, und zwar wird dabei in erster Linie an den Vergleich der Soll- und Istzahlen der gleichen Betriebsperiode gedacht. Im Gegensatz zu Geldmachers Vorschlag zeigt die Vergleichsrechnung im AWV-Schema nicht die Unterteilung wie die Vor- und Nachrechnung, weil die Aufgaben der Betriebsstatistik so mannigfaltig sind, daß sie sich nicht in der Weise wie die der beiden anderen Rechnungszweige schematisieren lassen. Weiter ist als Vorteil der Bezeichnungen im AWV-Schema die Einheitlichkeit der Wortformen und die Betonung des Rechnungscharakters hervorzuheben. Im Vergleich zum Vorschlag Nicklischs sind nicht mehr die Begriffe Vorrechnung und Planung, Nachrechnung und Buchhaltung, Vergleichsrechnung und Statistik als gleichbedeutend nebeneinandergestellt. Das ist von besonderer Wichtigkeit für den Begriff der Buchhaltung; denn nun hat in dem Schema sowohl die Auffassung Raum, die in der Kontenform ein Kriterium der Buchhaltung sieht, als auch diejenige, die unter Buchhaltung alle Rechnungen zusammenfassen will, die der Nachrechnung (Rechnung nach dem Ereignis) dienen. Weiter wurde die Unterscheidung Nicklischs in Haupt- und Hilfsrechnung nicht in das AWV-Schema aufgenommen, weil sich herausstellte, daß diese terminologische Unterscheidung in einigen Fällen als Differenzierung in der Bedeutung dieser Rechnungsgebiete aufgefaßt wurde. In bezug auf Lehmanns Vorschlag wäre zu sagen, daß zwar die Auffassung der Statistik als Nachrechnung insofern berechtigt ist, als der Vergleich nach dem Ereignis stattfindet; jedoch scheint die große Bedeutung der Vergleichsrechnung es zu rechtfertigen, daß sie neben der Vor- und Nachrechnung besonders aufgeführt wird. Auch darauf ist hinzuweisen, daß die Vergleichsrechnung nicht wie die beiden anderen Rechnungsgebiete mit gleichartigen Zahlenwerten arbeitet, sondern das von ihr verwendete Zahlenmaterial sowohl vor als auch nach dem Betriebsereignis entstanden ist.

Bei der Vertikalgliederung wurde die Dreiteilung Nicklischs beibehalten, doch trat an die Stelle der Bezeichnungen Gesamtrechnung, Betriebsrechnung und Betriebswerterechnung die Bezugnahme auf das Rechnungsobjekt. Dieses darf geschehen, weil der Rechnungscharakter schon durch die Horizontalgliederung genügend betont ist. Im Vergleich zu Geldmacher ergeben sich nur geringe Unterschiede, die wieder nicht in der Sache, sondern in der Art der Bezeichnung begründet sind. Die nicht unbedingt notwendige Unterscheidung in Gesamtbetrieb und Gliedbetrieb — die Geldmacher zu der Rechnung für den Zeitabschnitt zusammenfaßt — wurde mit Rücksicht auf die Industriebetriebe, die regelmäßig auch Gliedbetriebe besitzen, vorgenommen. Um jedoch auch die Tatsache, daß in der Regel die Rechnung des Gesamtbetriebes langfristig, die des Gliedbetriebes kurzfristig und die der Leistungseinheit überhaupt nicht auf einen Zeitabschnitt bezogen ist, nicht unbeachtet zu lassen, wurde diese Seite der Dinge in Klammern vermerkt. Auch Lehmann äußert mit seiner Gliederung in Finanzrechnung, Geschäftsrechnung und Betriebsrechnung einen Standpunkt, der sich mit den anderen beiden fast deckt; denn wenn man die Finanz- und Geschäftsrechnung zur Rechnung des Gesamtbetriebes zusammenfaßt — was nach den Ausführungen Lehmanns wohl geschehen darf —, so wäre nur die Rechnung der Leistungseinheit nicht besonders aufgeführt, die dann eben als Bestandteil der Betriebsrechnung gelten müßte.

Nach dem Ausgeführten können die Vorzüge des vom AWV vorgelegten neuen Schemas in folgender Weise zusammengefaßt werden:

1. Auf Grund der gewählten Gliederungsprinzipien wird Wesentliches und Wichtiges über das Rechnungswesen ausgesagt.
2. Die Prinzipien sind derartig angeordnet, daß sich ein hinsichtlich des Umfanges feststehendes, dagegen inhaltlich noch auszugestaltendes Rahmenschema ergibt, aus dem sich — wenigstens in bezug auf die Vor- und Nachrechnung — ablesen und feststellen läßt, mit welchen anderen Begriffen die neuen Begriffsbezeichnungen denkinhaltlich identisch sind. Demnach würden folgende Begriffe als gleichbedeutend anzusehen sein:
   Vorrechnung des Gesamtbetriebes = Gesamtplanung = Gesamtbudgetierung; Nachrechnung des Gesamtbetriebes = Gesamtbuchhaltung = Hauptbuchhaltung; Vorrechnung der Gliedbetriebe = Planung der Gliedbetriebe = Budgetierung der Gliedbetriebe; Nachrechnung der Gliedbetriebe = Buchhaltung der Gliedbetriebe = Betriebsbuchhaltung; Vorrechnung der Leistungseinheit = Vorkalkulation; Nachrechnung der Leistungseinheit = Nachkalkulation.
3. Das Schema erfaßt sachlich das ganze Rechnungswesen, was aus folgendem erhellt:
   a) es ist anwendbar auf die Mannigfaltigkeit der Betriebe, insbesondere auf solche, die ihrerseits wieder Gliedbetriebe haben;
   b) es ist anwendbar auf Betriebsperioden;
   c) es ist anwendbar auf Tätigkeiten, die aus dem Rechnungswesen „im engeren Sinne“ herausfallen, wie z. B. Finanzierungen. Hinsichtlich des Rechnungsobjektes werden diese Rechnungstätigkeiten zumeist der Rechnung des Gesamtbetriebes zuzuordnen sein, für ihre weitere Einordnung ist ihr Zweck ausschlaggebend, d. h. ihr Charakter als Vor-, Nach- oder Vergleichsrechnung. Auch die sog. externe Statistik fällt nicht aus dem Rahmen dieses Schemas heraus, weil, wie oben ausgeführt, im Hinblick auf ihre mannigfaltigen Aufgaben die Vergleichsrechnung nicht nach dem Vorbild der Vor- und Nachrechnung gegliedert wurde.

Schließlich ist noch auf die folgenden beiden Punkte aufmerksam zu machen:

1. Auf die inhaltliche Ausgestaltung des durch die beiden Gliederungsprinzipien „Zweck“ und „Objekt“ der Rechnung gegebenen Rahmens wurde vorerst verzichtet, weil sich ergab, daß die dann notwendige Anwendung von Bezeichnungen wie „Kosten“, „Aufwand“, „Ertrag“, deren Begriffsinhalt in der Betriebswirtschaftslehre noch zu sehr umstritten ist, unzweifelhaft die Basis für eine neue Kontroverse gebildet hätte. Eine Ausgestaltung des Schemas in dieser Richtung — die selbstver-

ständlich vorgenommen werden muß — kann erst in dem Maße erfolgen, als die Klärung der in Frage kommenden Begriffsworte fortschreitet.

2. Auf den möglichen Einwand, daß in dem Schema nicht alle Gesichtspunkte, unter denen das betriebliche Rechnungswesen betrachtet werden kann, berücksichtigt seien, müßte entgegnet werden, daß vorläufig nur eine Einigung über den Rahmen des Schemas erstrebt wird. Aber selbst, wenn nicht alle Gesichtspunkte Berücksichtigung finden könnten, würde die Bedeutung des Schemas in keiner Weise beeinträchtigt, denn dieses soll ja nicht die „Theorie des Rechnungswesens" überflüssig machen, also sozusagen ohne Kommentar verständlich sein.

Es braucht wohl nicht besonders betont zu werden, daß mit diesen Ausführungen, die mit allen schon bekannten Vorbehalten gelten, ausschließlich der Zweck verfolgt wird, über den gegenwärtigen Stand dieser Angelegenheit zu berichten.

Der kalkulatorische Betriebsvergleich im Waggonbau.

Von Emanuel Falter, Köln.

Die Bedeutung des Betriebsvergleichs für die weitere Rationalisierung der Industrie und des Handels ist erst in den letzten Jahren soweit Allgemeingut geworden, daß Verbände, Institute und sonstige neutrale Stellen dazu übergegangen sind, ihn praktisch durchzuführen. Die methodischen und praktischen Schwierigkeiten, die dabei überwunden werden müssen, sind außerordentlich groß und in jedem einzelnen Fall von neuem zu lösen, weil über die meisten Betriebsvergleiche der Industrie kaum etwas in die Öffentlichkeit gelangt. Der vorliegende Beitrag bedeutet daher eine wichtige Bereicherung unserer diesbezüglichen Kenntnisse, da er für eine ganze Reihe von Fragen die praktisch möglichen Lösungen zeigt, die in einigen Punkten auch bei anderen Geschäftszweigen als dem hier berücksichtigten verwertet werden können.

A. Die Grundlagen des Betriebsvergleichs.

Der Betriebsvergleich, der seit drei Jahren bei der Deutschen Wagenbau-Vereinigung in Berlin für den gesamten deutschen Waggonbau durchgeführt wird, ist ein Betriebsvergleich von ganz besonderem Gepräge und in seiner Eigenart nur recht zu verstehen und zu würdigen, wenn einleitend zunächst skizziert wird, welche wirtschaftspolitischen Voraussetzungen ihm zugrunde liegen, und wie er sich in das System der überhaupt möglichen zwischenbetrieblichen Vergleichsrechnungen eingliedert.

I. Die wirtschaftspolitischen Voraussetzungen.

Die Grundlage für den Betriebsvergleich im Waggonbau bildet ein zwischen der Waggonindustrie und ihrem Hauptabnehmer, der Deutschen Reichsbahngesellschaft, bestehendes Vertragsverhältnis, das gegen Ende des Jahres 1926 von beiden Parteien, vornehmlich jedoch auf Veranlassung der Deutschen Reichsbahngesellschaft mit dem Ziele, die Herstellung der Eisenbahnwagen gleichartiger und wirtschaftlicher zu gestalten, geschaffen wurde.

Auf Grund dieses Vertragsverhältnisses übernimmt die Deutsche Reichsbahngesellschaft die Verpflichtung, mindestens 90 % ihres Bedarfs an Güter-, Personen-, Gepäck-, Post- und Triebwagen der Vereinigung in Auftrag zu geben, welche ihrerseits diese Aufträge nach einem von der Reichsbahngesellschaft vorgeschriebenen Quotenschlüssel an die Werke der Vereinigung weiterzuleiten hat. Demgegebenüber verpflichtet sich die Deutsche Wagenbau-Vereinigung zur systematischen Durchführung eines großzügigen Rationalisierungsprogramms mit der Zielsetzung einer allmählichen Senkung der Herstellungskosten der Fahrzeuge.

Um der Reichsbahngesellschaft die Möglichkeit zur Ausübung eines vertraglich eingeräumten Kontrollrechtes zu gewährleisten, verpflichtet sich die Vereinigung weiterhin, nach Beendigung jeder Lieferung der Reichsbahn genaue, auf Grund der Durchschnittskosten der Werke aufgestellte Nachkalkulationen vorzulegen. Mit diesen Durchschnittskalkulationen sollen drei Ziele verfolgt werden:

1. Prüfung der Frage, um wieviel jedes Werk mit seinen Selbstkosten von den Durchschnittsselbstkosten der bei der Lieferung beteiligten Werke abweicht und worauf im einzelnen diese Abweichung zurückzuführen ist,
2. Nachweis einer Senkung der Selbstkosten und der durch die Rationalisierung erzielten Ersparnisse, sowie
3. Schaffung von Unterlagen, die als Anhalt für die Preisfestsetzung der nächsten Vergebung dienen sollen.

Wirtschaftspolitisch wird der Vertrag zwischen Reichsbahn und Waggonindustrie getragen von dem beiderseitigen Streben nach einer Wiedergesundung und Erhaltung des deutschen Waggonbaus, einer Wiedergesundung, die durch eine Rationalisierung der Fabrikationsmethoden und vor allem durch eine Beschränkung der Fabrikationsstätten erzielt werden soll.

II. Die wirtschaftstheoretischen Grundlagen.

Unseres Wissens hat bisher als erster und auch als einziger nur Wirtz versucht, eine Systematik des Betriebsvergleichs zu geben[1]). Er kommt zu einer Dreigliederung der zwischenbetrieblichen Ver-

[1]) Wirtz, Der Betriebsvergleich, dargestellt unter Berücksichtigung des Schrifttums. Annalen der Betriebswirtschaft 1928/29, Heft 4 S. 433ff. — Derselbe, Der Unternehmungsvergleich, dargestellt auf Grund des deutschen und amerikanischen Schrifttums. Im gleichen Heft S. 525 ff.

gleichsrechnungen, die sich im einzelnen wie folgt charakterisieren:

a) Der eigentliche Betriebsvergleich im engeren Sinne als die Summe der im wesentlichen aus der Selbstkostenrechnung bzw. aus der Betriebsrechnung heraus entwickelten spezialisierten zwischenbetrieblichen Vergleichsrechnungen,

b) der Unternehmungsvergleich als die auf der Kapitalrechnung aufgebaute mehr summarische Vergleichsrechnung in bezug auf Rentabilität, Kapitalgliederung, Vermögensverteilung sowie Kosten- und Ertragsgestaltung, und schließlich

c) der statistisch-mengenmäßige Vergleich betrieblicher Kennziffern mit dem Zwecke einer zwischenbetrieblichen Kontrolle der Betriebsführung im Sinne organisatorischer oder technischer Rationalität.

Der Gedanke einer Dreigliederung des zwischenbetrieblichen Vergleichs liegt an sich sehr nahe, zumal ihm in der Dreigliederung des innerbetrieblichen Rechnungswesens nach Kalkulation, Buchhaltung und Statistik eine eng verwandte Parallele gegeben ist[2]). Auf die Verhältnisse im Waggonbau angewandt, liegt naturgemäß der „Unternehmungsvergleich" vollkommen jenseits des Blickfeldes der Untersuchung; im Vordergrunde steht einzig und allein der „kalkulatorische Betriebsvergleich", der nur gelegentlich zu Hilfszwecken durch den mehr statistisch-mengenmäßig orientierten Vergleich einzelner Kennziffern unterstützt wird.

Der kalkulatorische Betriebsvergleich läßt sich sowohl aufteilen hinsichtlich der Zahlengrößen, mit denen er zu rechnen hat, als auch hinsichtlich der Maßgrößen, auf die diese Zahlenwerte verrechnet werden. Er zerfällt mithin in sechs verschiedene Teilrechnungen, die im einzelnen den zwischenbetrieblichen Vergleich der entweder auf Leistungseinheiten (Stücke) oder auf Zeitabschnitte bezogenen Größen von Kosten, Erlös und Gewinn zur Aufgabe haben[3]). Praktisch lassen sich diese Teilgebiete zwar nicht so scharf gegeneinander abgrenzen, da eine Fülle wechselseitiger Verknüpfungen und Verflechtungen zwischen ihnen besteht.

Der Betriebsvergleich im Waggonbau ist in erster Linie ein zwischenbetrieblicher Stückkostenvergleich und in zweiter Linie erst ein zwischenbetrieblicher Stückerfolgsvergleich. Soweit das Gebiet der nach Monaten abrechnenden Gemeinkostenrechnung zur Betrachtung steht, ist er weiterhin ein zwischenbetrieblicher Abschnittskostenvergleich. Nicht zuletzt kann er, da beim Nachweis der erzielten Rationalisierungsersparnisse ein Vergleich zeitlich unterschiedlicher Ziffern notwendig wird, und damit eine Verknüpfung werks- und zeitvergleichender Rechnungsoperationen erfolgt, in gewissem Sinne als ein zwischenbetrieblicher Zeitvergleich charakterisiert werden.

B. Der Betriebsvergleich im besonderen.

Es kann nicht Gegenstand dieser Ausführungen sein, das Ergebnis der praktischen Durchführung des Betriebsvergleichs im Waggonbau einem größeren Leserkreis zu vermitteln. Eine solche Veröffentlichung würde weder im Interesse der beteiligten Wirtschaftskreise liegen, noch könnte durch sie die betriebswirtschaftliche Erkenntnis irgendwie nutzbringend gefördert werden. Wichtiger scheint es vielmehr zu sein, die Wege kennenzulernen, die eingeschlagen werden mußten, um durch den Betriebsvergleich brauchbare Ergebnisse zu gewinnen.

In der Literatur ist verschiedentlich zum Ausdruck gebracht, daß eine der wesentlichsten Voraussetzungen zwischenbetrieblicher Vergleichsrechnungen die Forderung nach Gleichartigkeit und Gleichstufigkeit der zu vergleichenden Betriebe sei[4]). Es scheint, als ob dieser Forderung im allgemeinen mehr Bedeutung als notwendig beigemessen wird. Nicht allein, daß man ja an Hand längerer Beobachtungen gerade aus der Unterschiedlichkeit der Zahlen verschiedener Werke auch ihre Strukturverschiedenheit wird erkennen können, scheint obige Forderung überhaupt nur bedingt richtig. Gewisse Berechtigung hat sie zweifellos bei einem auf gleiche Zeitabschnitte abgestellten Betriebsvergleich (Abschnittskostenvergleich). Sie ist dagegen nur bis zu einem beschränkten Grade berechtigt bei einem zwischenbetrieblichen Stückkostenvergleich, wie er im Waggonbau zur Durchführung gelangt.

Der Stückkostenvergleich im Waggonbau beschränkt sich nur auf die seitens der Reichsbahngesellschaft an die Waggonindustrie über die Deutsche Wagenbau-Vereinigung erteilten Aufträge. Es scheiden also aus die restlichen 10 % der Reichsbahnaufträge, über deren Vergebung sich die Reichsbahngesellschaft freie Verfügung vorbehalten hat, und vor allem die immerhin bemerkenswerten Aufträge des In- und Auslandes an Straßenbahn-, Kleinbahn- und sonstigen Wagen. In dieser Beschränkung des Betriebsvergleichs auf die eigentlichen DWV-Aufträge liegt offenbar ein gewisser Mangel, mehr aber noch ein nicht zu unterschätzender Vorteil begründet.

Die Struktur der einzelnen Wagenbauanstalten — ungefähr 30 an der Zahl — ist so grundverschieden, daß ein Abschnittskostenvergleich nur sehr schwer durchgeführt werden könnte. Betriebsgröße, technische Ausrüstung, Produktionseigenart[5]), personelle Gliederung hinsichtlich Arbeiter

[2]) Vgl. Calmes, Die Fabrikbuchhaltung. 5. Aufl. Leipzig 1922, S. 118 ff.

[3]) Vgl. Geldmacher, Grundbegriffe und systematischer Grundriß des betrieblichen Rechnungswesens. Z. f. hw. F. 1929, Heft 1.

[4]) Vgl. Schmalenbach, Dynamische Bilanz. 4. Aufl. 1926, S. 333 ff. — van Aubel, Selbstkostenrechnung in Walzwerken und Hütten. Erg.-Bd. 8 der Z. f. hw. F. Leipzig 1926, S. 56 ff.

[5]) Die meisten Wagenbauanstalten fertigen außer Schienenfahrzeugen noch andere Erzeugnisse, z. B. industrielle und landwirtschaftliche Maschinen, Kraftwagen, Brückenbauten, Holzhäuser, Möbel usw.

und Angestelltenschaft, standörtliche Momente inner- und außerbetrieblicher Art, finanzielle Ausstattung usw. wechseln so sehr miteinander ab, daß ein Abschnittskosten- und Erfolgsvergleich mehr als problematisch bleiben müßte. Erst mit der Projizierung der Abschnittskosten auf technisch gleiche Erzeugungseinheiten wird eine, wenn auch noch problematisch bleibende, so doch praktisch brauchbare Basis für den Betriebsvergleich geschaffen. Die Kalkulation der normalisierten Type, die bei ein und derselben Lieferung von Werken gebaut wird, die hinsichtlich ihrer Struktur vollkommen voneinander abweichen, ist das Ziel der Selbstkostenermittlung der Werke und die Grundlage für den Betriebsvergleich. Ein mehr summarischer Stückkostenvergleich führt hier trotz unterschiedlichster Struktur der zu vergleichenden Betriebe besser zum Ziele als ein in Einzelheiten sich verlierender Abschnittskostenvergleich.

Die Durchführung des Betriebsvergleichs erstreckt sich im übrigen, wenn auch hier eine Gliederung vorgenommen werden soll, auf folgende drei Arbeitsgebiete:

1. Angleichung der Betriebsrechnungen,
2. Angleichung der ermittelten Kostenziffern und
3. Auswertung der Nachkalkulationsergebnisse in der oben geschilderten dreifachen Zielsetzung.

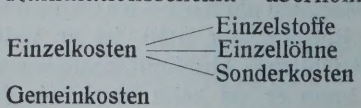
I. Die Angleichung der Betriebsrechnungen[6]).

Die Angleichung der Betriebsrechnungen ist erste Voraussetzung für den Betriebsvergleich. Sein Ergebnis ist vorwiegend von dem Grad der sachlichen Einstellung und dem psychologischen Geschick abhängig, mit dem die zentrale Kostenstelle die Angleichungsarbeit in materieller und formeller Richtung vornimmt. Verschiedene Momente dürfen hierbei der Beachtung nicht entgehen.

Zunächst ist davor zu warnen, die theoretischen Grundlagen schon im Beginn der Arbeiten zu sehr ins Extrem zu steigern. Man muß sich vergewissern, daß die zu vergleichenden Betriebe in der Ausgestaltung ihrer Betriebsrechnungen auf verschiedenartigster Stufe stehen. Betriebe mit einem fein erarbeiteten und erprobten Rechnungsinstrument stehen im Vergleich mit solchen, deren „Rechnungswesen" nicht sonderlich über den Umfang unsystematischer Aufzeichnungen von Meistern und Betriebsbeamten hinausgeht. Der Waggonbau bildet in dieser Hinsicht wohl schwerlich eine unrühmliche Ausnahme. Eine Einigung ist hier am schnellsten zu erzielen, wenn man versucht, auf einer normalen Mittellinie zusammenzukommen, auf der in erster Linie die praktischen Verhältnisse Berücksichtigung finden und die modernen betriebswirtschaftlichen Theorien nur im Rahmen des praktisch Möglichen und Verständlichen zu Worte kommen. Die Forderung z. B., Konjunktureinflüsse und Beschäftigungsschwankungen in ihren Auswirkungen isoliert zu erfassen, mag theoretisch noch so sehr Berechtigung haben, beim Betriebsvergleich kann sie vorerst nur schwerlich verwirklicht werden. Hinzu kommt, daß nicht allein in einer gewissen Geheimnistuerei von seiten der Werke der Angleichungsarbeit erhebliche Schwierigkeiten erwachsen können, daß vielmehr auch mit nicht unbedeutenden Hemmungen zu rechnen ist, die in einer teilweise recht mangelhaften Eignung der in den Werken tätigen Kalkulationsbeamten für die Belange des Betriebsvergleichs begründet liegen. Inner- und zwischenbetriebliche Vergleichsrechnungen brauchen und können in ihrer Zielsetzung nicht immer identisch sein, und es ist nicht einfach, Kalkulationsbeamten, die in jahrelanger Tätigkeit bei einem oder selbst bei mehreren Werken zweifellos eine Fülle praktischer Erfahrungen gesammelt haben, jenen Blick für den überbetrieblichen Werksvergleich zu schärfen. Hemmungen persönlicher Art sind vielfach nicht geringer als solche rein sachlicher Natur. Ihre Beseitigung ist nur durch systematische Belehrung in Form von Rundschreiben und Konferenzen zu erzielen. Jedenfalls sollte man sich davor hüten, durch Zwang das schneller erreichen zu wollen, was man durch gute Worte und Geduld nur langsam zu erreichen vermag. Druck erzeugt Gegendruck und macht jeden Betriebsvergleich illusorisch. Es empfiehlt sich überhaupt, das Maß der bindenden Vorschriften im Anfang auf das allernotwendigste zu beschränken und das, was man mit der Zeit zu erreichen trachtet, zunächst den Werken unter Hinweis auf die damit zu erzielenden Vorteile zur Einführung nur anzuempfehlen.

1. Die materielle Angleichung.

Die materielle Angleichung der Betriebsrechnungen muß sich mit der Frage auseinandersetzen, was mengen- und wertmäßig in die Selbstkostenrechnung hineingehört. Bei der mengenmäßigen Abgrenzung des Kostenbegriffs ist zu unterscheiden, wo die Trennung sowohl gegenüber der kaufmännischen Erfolgsrechnung als auch — hier zeigen sich die besonderen Verhältnisse des Waggonbaus — gegenüber den Nicht-DWV-Aufträgen zu legen ist. Innerhalb der Kosten, die der Reichsbahngesellschaft in Rechnung gestellt werden, ist fernerhin zu prüfen, wie sich diese Kosten in das vom Kalkulationsschema übernommene System



eingliedern. In dieser abgrenzenden Arbeit erwachsen der materiellen Angleichung die wesentlichsten Schwierigkeiten.

Ein typisches Beispiel, welches auch über den Rahmen des Waggonbaus hinaus allgemeine Beachtung verdient, bilden die Kosten, insbesondere Löhne für innerhalb des Werkes ausgeführte Transporte. Manche Werke sind in der Lage, diese Kosten so zu erfassen, daß sie zwangsläufig dem Auf-

[6]) Vgl. hierzu auch die angegebene Literatur.

trag, für den sie entstanden sind, belastet werden können. Es bestehen z. B. besondere Transportkolonnen, die über die geleisteten Transporte genaue Berichte anfertigen, oder es werden die Zeiten für Holen und Wegschaffen des Werkstückes in den Akkord gleich eingerechnet. Einführung von Fließarbeit bedingt gleichfalls eine andere Erfassung und Verrechnung der Transportkosten als Fertigung im Nichtfließverfahren. Bei einem großen Teil der Werke pflegt man dagegen die Transportlöhne schlechterdings als Gemeinkosten zu verbuchen. Das Streben nach größtmöglicher Objektivität des Betriebsvergleichs verlangt, daß hier eine einheitliche Regelung getroffen wird. Es empfiehlt sich mit Rücksicht auf diejenigen Werke, die eine Erfassung der Transportlöhne unter Einzelkosten nicht durchführen können, diese Kosten allgemein als Gemeinkosten zu verrechnen.

Dieses Beispiel der Transportlöhne besagt in einer allgemeineren Fassung, daß man häufig dort, wo vom Standpunkte des einzelnen Werkes ein höherer Genauigkeitsgrad erreichbar ist, einen einfacheren, und damit meist ungenaueren Weg einschlagen muß, um die zwischenbetriebliche Vergleichbarkeit erst zu ermöglichen. Bessere Vergleichbarkeit, selbst auf Kosten einer höheren Genauigkeit, ist eine Forderung, deren Erfüllung beim Betriebsvergleich nicht außer acht gelassen werden sollte.

Von nicht geringerer Bedeutung ist ein weiterer Grundsatz, der, auf eine Formel gebracht, verlangt, daß der Betriebsvergleich in seiner materiellen Ausgestaltung nach den Zwecken, die durch den Betriebsvergleich erreicht werden sollen, orientiert sein muß. Ein Schulbeispiel für diesen Grundsatz der Zweckbestimmtheit liefert der Waggonbau in der Zinsenfrage.

Es unterliegt kaum einem Zweifel, daß vom Standpunkte des einzelnen Betriebes aus eine angemessene Verzinsung des gesamten tätigen Kapitals (Anlage- und Betriebskapital) ohne Rücksicht auf die Frage, aus welchen Quellen das Kapital dem Unternehmen zufließt (Eigen- oder Fremdkapital), als Kostenfaktor anzusehen ist. Beim Betriebsvergleich ist dieser Grundsatz im allgemeinen nicht falsch. Er wird es jedoch unter den Verhältnissen, die im Waggonbau vorliegen.

Durch den Zusammenschluß und die vertragliche Vereinbarung mit der Reichsbahngesellschaft soll u. a. eine Verringerung der Produktionsstätten angestrebt werden mit dem Endziel einer Beschränkung der Produktion nur auf die wirtschaftlich hochwertigen und mit Schulden nicht belasteten Unternehmungen. Die Kapazität der Waggonindustrie ist gegenwärtig so groß, daß eine Aufrechterhaltung dieser Kapazität sogar mit fremden Kapitalien unter keinen Umständen geduldet werden darf. Es ist zu beachten, daß die Reichsbahngesellschaft die Versorgung der Werke mit laufenden Betriebsmitteln in der Weise garantiert, daß sie mit dem Fortschritt der Arbeiten den Werken Abschlagszahlungen auf die bis dahin entstandenen Aufwendungen an Material, Löhnen und sonstigen Kosten gewährt. Die Verzinsung des Eigenkapitals ist dadurch gesichert, daß den Werken bei Preisvereinbarungen ein Gewinn von 10% des Auftragswertes zugesprochen wird. Aus allen diesen Überlegungen heraus ist es erklärlich und verständlich, wenn der Betriebsvergleich im Waggonbau eine Verrechnung von Zinsen jedweder Art nicht kennt. Diese Nichtberücksichtigung von Zinsen in der zwischenbetrieblichen Kostenrechnung erzeugt eine relative Unwirtschaftlichkeit der mit Fremdkapital belasteten Unternehmungen und führt letzten Endes dazu, daß diese Werke ihre Betriebe teilweise oder völlig schließen müssen.

Es würde im Rahmen dieses Aufsatzes zu weit führen, die sonstigen Probleme, die bei der materiellen Angleichung der Betriebsrechnungen auftauchen, näher zu behandeln, zumal ein Teil dieser Fragen an anderer Stelle des Schrifttums bereits eingehend erörtert ist. Das Abschreibungsproblem, die Frage nach der Schnittlegung zwischen Abschreibungen und Reparaturkosten, die Bewertung des Materials, die Abgrenzung zwischen Einzel- und Hilfslöhnen, die mengenmäßige Erfassung des Materialverbrauchs, insbesondere beim Holz (Rohmaß oder Fertigmaß, Zuschnitt aus Stamm, Bohle oder Balken), die Verrechnung der Kosten für Gesenke, Vorrichtungen, Schablonen und Modelle usw. sind nur einige der Fragen, von denen jede einer Spezialuntersuchung im Hinblick auf die Belange des Betriebsvergleichs wert wäre. An dieser Stelle möge nur diese kurze Aufzählung genügen.

2. Die formelle Angleichung.

Die formelle Angleichung der Betriebsrechnungen beschränkt sich im Waggonbau nur auf die Vereinheitlichung des Formulars, auf dem die Werke die Nachkalkulationsergebnisse der zentralen Kostenstelle einzureichen haben. Allerdings hat die Verwendung des vorgeschriebenen Formulars zur Folge, daß die Werke von sich aus mehr und mehr dazu übergehen, ihr Rechnungswesen so einzurichten, daß sich aus ihm die geforderten Angaben zwangsläufig ergeben. Hier hat die zentrale Kostenstelle ein dankbares Betätigungsfeld vor sich, auf dem mancherlei in der Richtung einer Normalisierung der Rechnungsführung in den einzelnen Werken getan werden kann. Daß für den Anfang nur das Kalkulationsformular vorgeschrieben ist, hat sich als besonders gut erwiesen, denn auch bei der formalen Angleichung der Betriebsrechnungen ist das Ziel einer weitestgehenden Normalisierung nur langsam Schritt für Schritt zu erreichen. Es ist vielleicht der Beachtung wert, daß die Formulare vom Verband den Werken kostenlos zur Verfügung gestellt werden.

Das Kalkulationsformular enthält alle Angaben, die für den späteren Stückkostenvergleich erforderlich sind. Um den Vergleich schon von vornherein zu erleichtern, werden alle Angaben umgerechnet auf einen Wagen verlangt. Die Werke sammeln alle Kosten eines Auftrages und errechnen

nachher durch Division mit der Zahl der gebauten Wagen den Anteil jeder Kostenart an der Wageneinheit. Weitere selbstverständliche Angaben sind:

Werk	Vertragsnummer
Wagengattung	Vertragspreis
Stückzahl	Bauzeit.

Das Kalkulationsformular hält sich im Prinzip an folgendes Kalkulationsschema:

Einzelstoffe
Einzellöhne
Gemeinkosten
Sonderkosten

Summe = Selbstkosten
Vertragspreis (abzüglich Umsatzsteuer)

Differenz = Gewinn oder Verlust.

Für die Angabe des Stoffverbrauchs ist eine feste Gruppierung vorgesehen, die vom Allgemeinen Wagen-Normenausschuß (Awana) in Zusammenarbeit mit der Reichsbahngesellschaft wie folgt ausgearbeitet wurde:

1. Formstahl,
2. Stabstahl,
3. Breitstahl,
4. Bleche,
5. Knüppelstahl,
6. Rohre und Rohrverbindungsstücke,
7. Gußteile,
8. Schmiede-, Preß- und Stanzteile,
9. Fertigteile,
10. Nichtstahlmetalle,
11. Holz,
12. Beschlagmittel,
13. Sattler- und Bekleidungsstoffe,
14. Farben, Lacke und Polierstoffe,
15. Glas, Porzellan und Steingut,
16. Verschiedene Stoffe,
17. Achslager, Federn,
18. Sondereinrichtungen,
19. Fertigteile für Dampfheizung,
20. Von der Reichsbahn beigestellte Teile.

Jede dieser Stoffgruppen ist weiter unterteilt und führt bis zu neun Untergruppen. Das Kalkulationsformular sieht diese Untergruppierung allerdings nur auf besonderen Blättern vor, die dem Hauptblatt als Einlagen beigefügt werden.

Die Aufteilung der Einzellöhne läßt sich nicht nach einem ähnlichen festen Schema vorschreiben wie die der Einzelstoffe. Hier zeigen sich die besonderen Schwierigkeiten, die einer zwischenbetrieblichen Vereinheitlichung der Kostenstellengliederung entgegentreten. Insbesondere ist es die völlig voneinander abweichende technische und standörtlich-organisatorische Struktur der Unternehmungen, die eine straffe Normalisierung der Kostenstellengliederung unmöglich macht. Es fragt sich überhaupt, ob man dem zwischenbetrieblichen Kostenstellenvergleich denselben Rang wie dem zwischenbetrieblichen Kostenartenvergleich zusprechen soll, da unseres Erachtens letzterer bei weitem einwandfreiere Einblicke zu gewähren vermag.

Das Kalkulationsformular sieht einen entsprechenden Raum für die Aufteilung der Einzellöhne nach Werkstätten vor, jedoch ist es den Werken anheimgestellt, die Gliederung entsprechend ihrer Betriebsorganisation vorzunehmen. Lediglich in den Erläuterungen zu den Kalkulationsrichtlinien ist den Werken ein Normalschema der Werkstättenunterteilung zur Beachtung empfohlen.

Die Werke sind verpflichtet, neben dem Wertbetrag die verakkordierte und die tatsächlich geleistete Arbeitszeit (Akkord- und Zeitstunden) anzugeben. Außerdem wird bei jeder Werkstatt die Angabe des Gemeinkostenprozentsatzes und des sich hiernach ergebenden Gemeinkostenzuschlages in Reichsmark verlangt. Die Addition der einzelnen Spalten ergibt die Lohnsumme, die Arbeitszeit und den Gemeinkostenzuschlag in Reichsmark und in Prozenten der Lohnsumme pro Wagen.

Die Gemeinkostenrechnung ist, wie hieraus ersichtlich, eine nach Monaten und Werkstätten spezifizierte Lohnzuschlagsrechnung. Das Verfahren, sämtliche Gemeinkosten in Prozenten der Einzellöhne (produktiven Löhne) auszudrücken, entspricht zweifellos nicht mehr den Anschauungen moderner Kostenlehre, erweist sich aber beim Betriebsvergleich gerade wegen seiner Einfachheit als keineswegs so unbrauchbar. Der Möglichkeit, mit der Zeit zu einer Verfeinerung der Zuschlagsrechnung zu kommen, ist dadurch vorgearbeitet, daß die Werke gehalten sind, die Gemeinkosten nach folgenden Hauptgruppen getrennt zu erfassen und zu verrechnen:

a) Fertigungsgemeinkosten,
b) Stoffgemeinkosten,
c) Allgemeine Verwaltungskosten,
d) Vertriebsgemeinkosten.

Die formelle Ausgestaltung der Gemeinkostenrechnung ist im übrigen aus mehrfach erwähnten Gründen freigestellt. Die Erläuterungen beschränken sich nur darauf, den Werken an Hand einer schematischen Darstellung den prinzipiellen Gang der Gemeinkostenerfassung und -verrechnung zu zeigen. Das Schema hat, abgesehen von einer näheren Unterteilung, folgendes Hauptgerippe (siehe Tafel I).

Die Werkstattsgemeinkosten werden monatlich für jeden Hauptbetrieb festgestellt und durch Vergleich mit den in der betreffenden Werkstatt aufgewendeten Einzellöhnen des gleichen Monates in einem prozentualen Zuschlagssatz festgelegt. Die in der Nachkalkulation erscheinenden Prozentzahlen sind aus diesen Sätzen im gewogenen Durchschnitt für die Bauzeit ermittelt.

Unter Sonderkosten sollen die Einzelkosten erfaßt werden, die dem Auftrag direkt zur Last geschrieben werden müssen, die aber nicht Einzelstoffe oder Einzellöhne sind (z. B. Architektenkosten). Bei den normalisierten Wagen, von denen hier zur Hauptsache die Rede ist, kommen Kosten dieser Art praktisch jedoch kaum in Frage, so daß im folgenden auf eine nähere Behandlung dieser Kostenart verzichtet werden kann.

II. Die Angleichung der Kostenziffern.

Mit der Angleichung der Betriebsrechnungen ist die Grundlage für den Betriebsvergleich noch nicht einwandfrei geschaffen. Die der zentralen Kostenstelle nach Beendigung jeder Lieferung eingereich-

Tafel I

Schema der Gemeinkostenrechnung

Kostenstellen / Kostenarten	Verwaltung: Allgem. Verw.	Verwaltung: Stoff-Verw.	Verwaltung: Betriebs-Verw.	Hilfsbetriebe	Hauptbetriebe	Vertrieb	Buchungs- u. Verteilungsschlüssel
I. Direkt zu belastende Gemeinkosten	+	+	+	+	+	+	
Abzügl. Gutschriften b. intern. Werkstattsauftr.	—	—	—	—	—	—	
Summe	+	+	+	+	+	+	
II. Auf die Hauptbetriebe umzuleg. Gemeinkost.							
a) Hilfsbetriebe	+	+	+	—	+	+	
b) Betriebsverwaltg			—		+		
Summe	+	+	O	O	Fertigungs-Gemeinkosten	+	
c) Stoffverwaltung		—			Stoff-Gemeinkosten		
d) Allg. Verwaltung	—				Allg. Verwaltungskosten		
e) Vertrieb					Vertriebs-Gemeinkosten	—	
Summe	O	O	O	O	Werkstatts-Gemeinkosten	O	

+ = Belastung — = Gutschrift O = Ausgeglichen

ten Nachkalkulationen bedürfen noch einer Vorbereitung und Bereinigung, ehe sie mit denen anderer Werke verglichen werden können. Hierbei sind folgende Momente im einzelnen zu prüfen:

1. Die Nachkalkulationen müssen für konstruktiv vollkommen gleiche Wagen aufgestellt sein.

Diese Forderung läßt sich jedoch praktisch nicht in dem Maße erfüllen, obwohl die Wagen und Wageneinzelteile nach normalisierten Austauschbaublättern angefertigt werden. Es hat sich bei der Reichsbahngesellschaft die Gepflogenheit eingebürgert, während des Baus der Wagen Verbesserungen — wenn auch nur geringfügiger Art — an der Konstruktion und Ausstattung der Fahrzeuge zu erproben. Die Kosten für diese Bauartänderungen werden den Werken in besonderen Nachtragsverträgen vergütet. Der Umstand, daß nicht an allen Wagen Bauartänderungen ausgeführt werden und daß bei den Wagen, die geändert werden, nicht immer die gleichen Bauartänderungen zur Ausführung gelangen, hat zur Folge, daß die von jedem Werk eingereichte Nachkalkulation, da sie ja einen errechneten Durchschnitt pro Wagen darstellt, einen mehr theoretischen Wagen verkörpert, dessen Konstruktion in allen Einzelheiten nicht fest umrissen werden kann. Es ist praktisch unmöglich, die Kosten für Bauartänderungen nachher oder schon während des Umbaus aus der Nachkalkulation zu isolieren. Man muß daher wohl oder übel die Nachkalkulation in bezug auf ausgeführte Bauartänderungen unverändert lassen. Verändert wird nur der Vertragspreis, indem ihm die pro Wageneinheit für jede Wagenbauanstalt entfallende Preisänderung laut Nachtragsvertrag zugeschlagen bzw. abgezogen wird, sofern es sich um eine verbilligte Ausführung handelt. Der Fehler, den man bei einer Nichtisolierung der Bauartänderungskosten begeht, ist weniger folgenschwer, da die Bauartänderungen im Vergleich zum Wagenwert nur geringe Preisänderungen verursachen.

2. Was für die Bauartänderungen gilt, gilt in gleicher Weise für die Beistellung von Teilen seitens der Deutschen Reichsbahngesellschaft. Hierunter sind nicht die Teile verstanden, die im allgemeinen immer von der Reichsbahn beigestellt werden und die auch im Vertragspreis nicht enthalten sind (wie Radsätze, Bremsausrüstung, Beleuchtung und elektrische Heizung), sondern diejenigen Teile, deren Lieferung laut Vertrag zur Leistung der Waggonfabrik gehört, die aber nachträglich von der Reichsbahn den Werken zur Verfügung gestellt werden (z. B. Lagerschalen, Bremsklötze usw.). Die für diese Teile vereinbarten Minderpreise werden vom Vertragspreis in Abzug gebracht und nicht, wie es eigentlich geschehen müßte, den Selbstkosten zugeschlagen.

3. Ferner ist zu beachten, daß die Fabrikationstiefe nicht bei allen Werken und bei allen Wagen die gleiche ist. Einzelteile, die von dem einen Werk in Eigenfertigung hergestellt werden, muß ein anderes Werk, welches für die Herstellung weniger günstig eingerichtet ist, als Fertigteile von aus-

wärts beziehen. In den Nachkalkulationen wirkt sich diese Unterschiedlichkeit in der Weise aus, daß das erstere Werk die Kosten des Einzelteils anteilig unter Einzelstoffen, Einzellöhnen und Gemeinkosten angibt, während das letztere Werk sie in einer Summe, dem Kaufpreis, unter Einzelstoffen verrechnet. Ein Vergleich der einzelnen Kostengruppen an Hand der eingereichten Nachkalkulationen ist daher ohne weiteres noch nicht durchführbar. Er würde es dann, wenn die Möglichkeit bestände, die Nachkalkulationen auf eine normale Fabrikationstiefe umzurechnen. Abgesehen davon, daß eine solche Methode häufig zu anfechtbaren theoretischen Werten führen müßte, sind die praktischen Schwierigkeiten zunächst auch noch zu erheblich. Der Stückkostenvergleich baut daher vorwiegend auf den summarischen Zahlen der Selbstkosten auf und wird hinsichtlich einer weiteren Detaillierung nur bei den regelmäßig stattfindenden Revisionen in den Werken ergänzt.

4. Die Vergleichbarkeit wird ferner gestört, wenn während des Baus der Wagen außergewöhnliche und unerwartete Lohn- oder Materialpreisänderungen eintreten und nicht alle Werke in gleichem Grade von dieser Änderung betroffen werden. Derartige Preisschwankungen lassen sich jedoch ohne nennenswerte Schwierigkeiten ausschalten.

5. Uneinheitliche Schwankungen des Beschäftigungsgrades können in ähnlicher Weise störend wirken. Da jedoch die Beschäftigungslage zur Hauptsache von dem Auftragsprogramm der Reichsbahngesellschaft abhängig ist und sich somit, selbst trotz einer gewissen Beeinflussung von seiten der Nicht-Reichsbahnaufträge, bei allen Werken mehr oder minder im gleichen Maße entwickelt, spielt dieser Faktor in diesem Zusammenhange eine nur untergeordnete Rolle. Ausnahmefälle, wie z. B. Streik bei einem Unternehmen, müssen natürlich berücksichtigt werden. Entweder scheidet das Werk mit seiner Nachkalkulation aus dem Betriebsvergleich überhaupt aus oder es wird ein Gemeinkostensatz, der der allgemeinen Beschäftigungslage schätzungsweise entsprechen dürfte, zugrunde gelegt.

(Forts. folgt.)

Die Hollerithorganisation im Ammoniakwerk Merseburg (Leunawerke).

Anläßlich einer Besichtigung der Lochkartenabteilung des Leunawerks durch den Lochkartenausschuß des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute wurde ein Vortrag des Prokuristen C. Eichenauer, der selbst nicht anwesend sein konnte, vorgelesen, aus dem hier die wesentlichen Gedanken wiedergegeben werden. Die Schriftl.

I. Frühere Verwendung des Lochkartenverfahrens und seine organisatorische Eingliederung.

Das Leunawerk ist aus der Badischen Anilin- und Sodafabrik, der jetzigen I.G. Farbenindustrie, in Ludwigshafen a. Rh. hervorgegangen. Im Ludwigshafener Werk wurde das Lochkartensystem bereits im Jahre 1911 eingeführt, und zwar zuerst im Inventarbüro. Unter der Bezeichnung „Inventarbüro" faßte man damals die eigentliche Inventarbuchhaltung, d. h. die Führung der Inventarwerte, die Abschreibungen, das Versicherungsbüro (Feuer- und Gebäudeversicherung) und die Gebäudesteuer zusammen.

Man ging auch in der Betriebsbuchhaltung für die Unkostenbearbeitung auf das Lochkartenverfahren über, ebenso wurden in der Betriebskalkulation der Verbrauch an Rohmaterialien und die Leistungen hollerithmäßig erfaßt. Im Jahre 1916 entstand das Leunawerk, für das zunächst eine Zweigstelle des Ludwigshafener Inventarbüros errichtet wurde, die ebenfalls nach dem Lochkartenverfahren die Zusammenstellung des Zahlenmaterials vornahm. Im Dezember 1918 wurde die Bearbeitung des Rechnungswesens nach dem Leunawerk selbst verlegt. Die Abrechnung nach dem Lochkartenverfahren wurde hier anfangs nach der gleichen Methode wie in Ludwigshafen vorgenommen. Das der bautechnischen Abteilung angegliederte Inventarbüro erledigte im Rahmen dieser Abteilung seine Abrechnung. Zur bautechnischen Abteilung gehörte noch das Kalkulationsbüro für die bautechnischen Werkstätten. Ein zweites Kalkulationsbüro erledigte die Abrechnungen der maschinentechnischen Werkstätten. Monatlich wurden Zusammenstellungen für die Verbuchungen auf Anlagen-Konto dem Inventarbüro aufgegeben und dann an die Betriebsbuchhaltung weitergegeben. Die Kosten für Reparaturen dagegen wurden der Betriebsbuchhaltung direkt aufgegeben. Es mußte dabei immer eine Stelle warten, bis die andere mit ihren Arbeiten fertig war. Beispielsweise wartete die Betriebskalkulation auf die Aufgabe der Lohnsummen vom Lohnbüro, das Inventarbüro auf die Zahlen der Betriebskalkulation, die Betriebsbuchhaltung auf die Aufgabe der Zahlen des Inventarbüros und der Betriebskalkulation. So entstand das Bedürfnis nach einem einheitlichen Arbeitsplan, der im Laufe der Jahre geschaffen und mit Hilfe des Lochkartensystems auf seinen heutigen Stand gebracht werden konnte.

II. Änderung der Eingliederung des Lochkartenverfahrens.

Der Ausbau des Rechnungswesens führte zu der Notwendigkeit, die Verwendungsmöglichkeiten des Lochkartenverfahrens einer genaueren Prüfung zu unterziehen. Hierbei ergab sich, daß das Verfahren in seiner bisherigen Anwendung für die Ermittlung der Unkosten in der Betriebsbuchhaltung, ferner in der Betriebskalkulation, für die Abrech-

nung des Verbrauchs und der Leistungen unangebracht war, da die Lochkarten teilweise nur zu einem Arbeitsgange benutzt wurden. Das Lochkartenverfahren kann aber rationell nur angewandt werden, wenn mit der gleichen Lochkarte wenigstens zwei Arbeitsgänge erledigt werden können.

Die bautechnische und maschinentechnische Abteilung führten für ihre Kalkulationen getrennte Bestellnummern, selbst wenn es sich um Teile der gleichen Arbeit handelte, da jede Abteilung die bei ihr anfallenden Kosten mit ihren Bestellnummern getrennt erfaßte. Infolgedessen konnten die Gesamtkosten einer bestimmten Arbeit nicht nachgewiesen werden. Hierdurch ergab sich die Notwendigkeit, die beiden Kalkulationsbüros zusammenzulegen, um für jede Arbeit nur eine Bestellnummer und einen Auftragsbogen zu führen, der alle anfallenden Kosten erfaßt.

Die Frage wurde so gelöst, daß jeder Betrieb seine Bestellungen, wie früher, laufend notiert, außerdem aber die Nummer des für das ganze Werk geltenden Kontenverzeichnisses vorsetzt, so daß eine Verwechslung der Bestellnummern nicht möglich ist. Für jede Bestellung wird der bereits erwähnte Kostenbogen angelegt, auf dem die laufenden Kosten nach den Leistungen der Werkstätten und den Lieferungen der Magazine gegliedert werden.

Die Unterhaltungskosten eines bestimmten Betriebes werden dem zuständigen Betriebsführer nach Bestellnummern zugestellt. Die Gesamtkosten erscheinen unterteilt nach

Lohnstunden,
Lohnbetrag,
Material und Unkosten.

Die Zusammenlegung der beiden Kalkulationsbüros gestattet auch, neben den Bestellnummern zur Kennzeichnung der Reparaturart, allgemeine Reparaturnummern einzuführen. Hierdurch könnten die Unterhaltungskosten betriebsweise, getrennt nach Reparaturarten erfaßt werden, und die Reparaturkosten des gesamten Werkes ebenfalls nach Reparaturarten zusammengestellt werden. Über bestimmte Reparaturnummern verfügt jeder Betrieb nach seiner Eigenart, während die allgemeinen Reparaturen für alle Betriebe die gleiche Nummer tragen. Von einer bestimmten Nummer aufwärts stehen die Reparaturnummern also zur freien Verfügung. Man hat dadurch die Möglichkeit, den Betrieb bzw. die Betriebsabteilung in Reparaturbezirke einzuteilen. Man kann z. B. einer bestimmten Gruppe von Maschinen oder einer bestimmten Maschine eine besondere Reparaturnummer geben und auf diese Weise feststellen, welche Maschinen mehr oder weniger Reparaturen verursachen. Derartige Feststellungen sind z. B. bei Neuanschaffungen von Maschinen sehr wertvoll.

Die Gliederung der Unterhaltungskosten nach Kostenarten und die Zusammenfassung nach Reparaturbezirken ist für die Betriebsüberwachung unbedingt erforderlich. Derartige Zusammenstellungen haben jedoch nur dann Wert, wenn sie so rasch wie möglich nach Schluß eines Rechnungsabschnittes zusammengestellt werden. Dieses Ziel würde sich bei einem Großbetrieb ohne Verwendung von Lochkartenmaschinen kaum erreichen lassen, selbst wenn noch so viel Personal zur Verfügung stünde. Mit den gleichen Karten werden, über diese Auswertungen hinaus, die Zahlen für die Buchhaltung erfaßt.

Weitere Änderungen der Eingliederung des Lochkartenverfahrens ergaben sich mit der Einführung der schreibenden Tabelliermaschine. Die Lochkarte, die früher hauptsächlich statistischen Zwecken diente, konnte nun für buchungstechnische Arbeiten verwendet werden, da mit der Tabelliermaschine vollständige Buchungsunterlagen hergestellt werden können. Dieser Umstand brachte es mit sich, daß die Lochkartenmaschinen vom Inventarbüro getrennt und zu einer selbständigen Abteilung, der Hollerith-Abteilung, zusammengefaßt wurden.

Die Entwicklung der Technik ging noch weiter und führte zu einer Reihe von Ergänzungen, welche die Ausgestaltung und Auswertung des Lochkartenverfahrens noch mehr vervollkommnete. Hierauf soll später noch eingegangen werden.

Vorher einige Bemerkungen zum Vorgehen bei der Einführung des Lochkartenverfahrens.

Für jede Neuerung wird zunächst ein praktischer Versuch durchgeführt. Ist der Versuch gelungen, so geschieht die Einführung nicht sofort für die ganze Arbeit, sondern stufenweise und allmählich. Z. B. läuft gegenwärtig der Versuch, das Hollerith-System bei der Lohnerrechnung anzuwenden. Bestätigt der Versuch das erwartete Ergebnis, so wird auch in diesem Falle die neue Art der Lohnerrechnung zunächst nur für einen Teil der Belegschaft vorgenommen, um dann allmählich die gesamte Belegschaft zu erfassen.

III. Technische und organisatorische Vervollkommnungen des Lochkartenverfahrens.

Die Einführung der schreibenden Tabelliermaschine wird vielfach als die letzte Entwicklungsstufe des Lochkartenverfahrens angesehen. Es haben sich aber in der letzten Zeit eine Reihe von Zusatzeinrichtungen und Verbindungen der Lochkartenmaschinen, insbesondere der Lochmaschinen mit anderen Maschinen entwickelt, die eine weitere Vereinfachung der Abrechnung ermöglichen.

1. Die einfache (Rheinmetall/Eichenauer) Kombination.

Alle Werte, die einer Auswertung bedürfen, bevor sie auf eine Lochkarte gebracht werden, erfordern regelmäßig drei Arbeitsgänge:

1. Errechnung des Wertes,
2. Notieren des Wertes auf eine Liste,
3. Ablochen des Wertes von der Liste in die Lochkarte.

Man hat keine Möglichkeit, beim Rechnen gleichzeitig und zwangsläufig die Karten zu lochen. Die

Verbindung der Lochmaschinen mit einer Schreibmaschine, wie „Mercedes-Elektra", „Elliot Fisher", „Remington" oder mit einer Additionsmaschine, wie „Astra" ist bekannt. Es handelt sich dabei um 10-Tasten-Maschinen, während eine Kombination von Lochmaschine mit einer Rechenmaschine für alle 4 Rechnungsarten mit Volltastatur, also 100 Tasten, erst seit kurzer Zeit besteht. Diese, von den Rheinmetallwerken in Sömmerda hergestellte Kombination, bietet die Möglichkeit, die Tätigkeit des Rechnens mit der des Lochens zu vereinigen. Es wird daher die gleiche Arbeit, für die bisher zwei Leute notwendig waren, von einem Angestellten erledigt. Überdies tritt dabei eine Beschleunigung in der Abwicklung der Rechenoperationen ein.

Es handelt sich bei der Rheinmetall-Eichenauer-Kombination um eine Maschinenverbindung, die überall zu verwenden ist, wo den zu lochenden Zahlen Rechenarbeiten vorausgehen. Die Rechenarbeiten werden also nicht erst übertragen, sondern gleichzeitig in der Lochkarte festgehalten. Z. B. werden für alle Werkstättenarbeiten (ca. 9000 Handwerker) in einem Arbeitsgange Lohn, Unkosten und Summe errechnet und gelocht.

2. Die doppelte oder Rückwärts- (Rheinmetall-Eichenauer) Kombination.

Oft ist es erforderlich, die bereits gelochten Angaben einer Lochkarte in eine Rechenmaschine zu bringen, um eine Rechenoperation durchzuführen und das Ergebnis noch einzulochen. Bisher konnte dies nur durch Ablesen der Angaben von der Lochkarte und Eintasten in eine Rechenmaschine geschehen. Hierbei können leicht Fehler vorkommen, außerdem entsteht ein erheblicher Zeitverlust.

Es war daher erwünscht, eine Maschinenverbindung zu konstruieren, bei der eine Übertragung von bereits teilweise gelochten Karten in die Rechenmaschine selbsttätig erfolgt. Diese ebenfalls schon im Gebrauch befindliche Kombination kann da angewandt werden, wo bereits teilweise gelochte Karten noch durch eine Rechenoperation ergänzt werden müssen. Die mit der Rechenmaschine verbundene Lochmaschine bewirkt also die mechanische Ausrechnung und die Übertragung der gefundenen Werte in die Lochkarte. Diese Kombination wird bei den Leunawerken hauptsächlich zur Errechnung der Werte der verbrauchten Materialien verwendet.

Zum Verständnis der Anwendung sei erwähnt, daß mit den noch nicht mit Werten versehenen, also nur bis zur Menge gelochten, Hollerith-Karten in Zeitabständen von 5 bis 10 Tagen den Magazinen und Lagern Aufstellungen über die Mengenbewegung nach Einzelabgaben und zusammengefaßt nach Lagernummern geliefert werden. Die Summen der abgegebenen Mengen werden von der Lagerkartei abgesetzt. (Man notiert also nicht mehr jeden einzelnen Abgang, sondern auf Grund der Hollerith-Listen nur die Endsumme jeder Lagernummer. Man hat somit jeweils nur eine Eintragung je Materialnummer vorzunehmen. Es ist beabsichtigt, nur drei-, vielleicht auch nur noch zweimal derartige Aufstellungen zu liefern, so daß noch weniger Abschreibungen auf der Kartei vorzunehmen sind.)

Die bis zur Menge vorgelochten und in dem eben erwähnten Sinne schon einmal verwerteten Lochkarten werden weiter mit Hilfe der Rückwärtskombination für die Materialverrechnung benutzt, wozu es noch der Errechnung des Wertes und Einlochung in die Karten bedarf. Zu diesem Zwecke werden die Karten nach Lagernummern sortiert. Von der Lagerbuchhaltung wird eine ebenfalls nach Lagernummern geordnete Preisliste geliefert, aus welcher die für den betreffenden Monat gültigen Preise ersichtlich sind. Für jede durch die Lagernummern festgelegte Kartengruppe wird der Einheitspreis in die mit dem Locher verbundene Rechenmaschine eingesetzt. Am Lochapparat werden mit einem Tabulator die Kartenspalten eingestellt, die den Rechenvorgang bewerkstelligen sollen. Bei der Materialverrechnung also die Mengenspalten. Durch den Zubringer am Lochapparat erfolgt nun die Einführung der Hollerithkarte in den Lochapparat. Der Tabulator bringt die Lochkarte zu der den Rechenvorgang eröffnenden Kartenspalte und gleichzeitig setzt sich die Rechenmaschine in Tätigkeit. Die Maschine stoppt nach der letzten Mengenspalte den Rechenvorgang. Das Resultat ist im Zählwerk der Rechenmaschine erschienen und kann alsdann von hier auf den Locher übertragen werden. Zur Kontrolle der Übertragung wird die Maschine auf Subtraktion gestellt; das Zählwerk muß bei richtiger Übertragung die Nullstellung aufweisen. Ist dies nicht der Fall, so besteht ein Übertragungsfehler, der sofort richtiggestellt werden kann.

Durch dieses System erspart man nicht nur Arbeitskräfte, sondern man erzielt auch einen wesentlichen Zeitgewinn, bei gleichzeitiger Verminderung von Fehlerquellen. Was früher drei Angestellte erledigen mußten, wird heute von einem Beamten in bedeutend kürzerer Zeit bewältigt.

3. Saldiereinrichtungen.

Die ebenfalls neuen Ausrüstungen der Sortier- und Tabelliermaschinen für Saldierarbeiten seien nur erwähnt, da die zahlreichen Anwendungsmöglichkeiten bekannt sein dürften. Im Leunawerk ist die Verwendung der Saldierungseinrichtung z. B. für die gesamte Materialrechnung in Vorbereitung.

IV. Die Arbeiten des Hollerith-Büros nach dem heutigen Stande.

Zum Schluß möge hier noch ein Überblick folgen über die Belege, die das Hollerith-Büro der Leunawerke nach dem heutigen Stande verarbeitet. Zugleich möge damit gezeigt werden, welche Teile des Abrechnungswesens bereits lochkartenmäßig zum Teil mit Hilfe der erwähnten Kombinationsmaschinen abgerechnet werden. (Es sei erwähnt, daß die Verkaufsrechnung an anderer Stelle erfolgt.)

Als Unterlage für das Lochen werden ausnahmslos die Originalbelege verwandt, und zwar

vom Lohnbüro:

die Akkord- und Zeitlohnscheine zur Erfassung der geleisteten Lohnstunden nach Werkstätten und Aufträgen;

vom Gehaltsbüro:

die Unterlagen für die Gehaltsabrechnung;

von der Betriebskalkulation:

die Auftragsbogen für die Verrechnung der Werkstättenlöhne und Materialabgaben der Magazine; die Lieferantenrechnungen zur Erfassung der Leistungen der Lieferanten;

vom Transportbüro:

die Transportscheine über geleistete Transportstunden, die Unterlagen für Frachten u. a. Transportkosten;

von den Magazinen:

die Abgabescheine der Materialien;

von verschiedenen Betrieben:

Verbundkarten und Belege für laufende und Sonderaufstellungen.

Die Tabelliermaschinen liefern folgende Aufstellungen:

Für die technische Buchhaltung:

Aufstellung der Unterhaltungskosten nach Konten.

Aufstellung der Unterhaltungskosten nach bau- und maschinentechnischen sowie fremden Leistungen und Transportkosten.

Aufteilung der Werkstättenlöhne nach Kostenstellen und Werkstätten.

Abgang an Betriebsmaterial nach Betrieben und Lagernummern.

Abgang an Betriebsmaterial nach Material-Gruppen.

Zusammenstellung des Betriebsmaterials nach Abgabestellen.

Zusammenstellung der Materialbewegung:

nach Abgaben von Lager an Lager,
„ „ an Konzernwerke,
„ „ über Fabrikverkaufs-Konto,
„ „ über Privatverkaufs-Konto.

Für die Inventarbuchhaltung:

Zusammenstellung der Kosten für Neuanlagen nach Plannummern,

nach eigenen und fremden Leistungen,

nach Plannummern und innerhalb derselben nach Betrieben,

nach Inventarkonten, unterteilt nach Betrieben und innerhalb dieser nach Baunummern.

Zusammenstellung der Kosten für Neuanlagen, geordnet nach Baunummern, getrennt nach Apparatenummern und unterteilt nach Datum des Zugangs.

Für das Versicherungsbüro:

Zusammenstellung der Versicherungswerte der Bauten, Maschinen und Einrichtungen.

Für die Kostenabteilungen:

Lieferantenstatistik unterteilt nach Gruppen, Art der Lieferung und Firmennummern.

Für die Reparaturkostenverrechnung:

Zusammenstellung der Kosten nach Originalbestellnummern, unterteilt nach Lieferanten und bei diesen nach Lohn, Material und Unkosten.

Zusammenstellung der gesamten Unterhaltungskosten nach Reparaturarten.

Für die Neuanlagenverrechnung:

Zusammenstellung der Lohnstunden und Materialien nach Originalbestellnummern, unterteilt nach Lieferanten.

Verschiedene Aufstellungen über Abgaben und Rücklieferungen von Bau- und Hilfsstoffen.

Für die Lagerbuchhaltung:

Die Zusammenstellung der von den Magazinen abgegebenen Materialien, geordnet nach Lagernummern und unterteilt nach Lieferanten.

Zusammenstellung der abgegebenen Materialien nach Lieferanten.

Am Jahresschluß Aufstellung der Vorräte nach Magazinen und Lagernummern unter Angabe der Inventurausfälle.

Für die Magazine und Lager:

Zusammenstellung der Materialabgaben und Rücklieferungen.

Für die Fakturenkontrolle:

Monatliche Zusammenstellung der Fakturen nach Bestands- und Betriebskonten.

Für das Gehaltsbüro und die Personalabteilung:

Schreiben der Gehaltslisten für die Angestellten.

Zusammenstellung der Gehälter nach Betrieben.

Zusammenstellung der Pensionskassen-, Angestellten- und Invalidenversicherungsbeiträge sowie der Steuern.

Aufstellung der Personaldaten nach besonderen Angaben.

Für das Lohnbüro:

Statistische Zusammenstellungen über die Arbeiterschaft nach:

1. Tariflohnklassen,
2. Beruf,
3. Geburtsjahrgang,
4. Jahr des Eintritts in die Fabrik,
5. Wohnort der Arbeiter,
6. Wohnort ihrer Familien,
7. Postenleuten und Partieführern,
8. Geschlecht,
9. Familienstand,
10. Betriebskassen,
11. Arbeitsnummern.

Für die Krankenkasse:

Statistische Erhebungen über Krankheitsfälle nach folgenden Gesichtspunkten:

1. Krankheitsfälle im gesamten Werk,
2. Krankheitsfälle in den einzelnen Betrieben,
3. Krankenhaustage,
4. Art der Krankheiten,
5. Art der Unfälle,
6. Krankheitsverlauf,
7. Tage, für die Krankengeld gezahlt wurde,
8. Schicht, in welcher sich der Unfall ereignete,
9. Zeit, in der sich der Unfall in der Schicht ereignet,
10. Geschlecht,
11. Familienstand,
12. Journalführer,
13. angezeigte und nicht angezeigte Unfälle.

Für die bautechnische Abteilung:

Zusammenstellungen der Kosten für Neuanlagen, und zwar getrennt

1. nach Arbeitsgruppen,
2. nach Bestellnummern,
3. nach Lieferanten, unterteilt nach Lohn, Material und Unkosten.

(Die Aufstellungen dienen zur Kontrolle der bautechnischen Schätzungen für Programme und Prüfungen der Kosten für Erd-, Maurer-, Tischler-, Klempnerarbeiten usw.)

Zur Einheitsbuchführung für mittlere Eisengießereien[1].

Von Dr. Artur Richter, Berlin.

Wir haben im Novemberheft des vorigen Jahrgangs eine ausführliche Stellungnahme zur „Einheitsbuchführung für Maschinenfabriken" veröffentlicht. Infolge der Wichtigkeit der Frage hat es sich als notwendig erwiesen, auch die hier folgende Besprechung der „Einheitsbuchführung für mittlere Eisengießereien" als Aufsatz zu bringen, um sowohl zu der grundsätzlichen Gestaltung des Entwurfs als auch zu Einzelfragen Stellung nehmen zu können.

I.

Der in der ersten Hälfte des Jahres 1929 erschienene Entwurf der Einheitsbuchführung für mittlere Eisengießereien (Bearbeiter Al. Buschkühler, erschienen im Verlag Ruhfus, Dortmund) weicht von den vorher veröffentlichten (mittlere Maschinenfabriken, Braunkohlenbergbau) in verschiedener Hinsicht ab. Das mag vor allem daran liegen, daß dem Entwurf, zumindest im Hinblick auf die Kalkulation, eine gebundene Richtlinie in Form der Harzburger Druckschrift (Selbstkostenberechnung für Eisengießereien, Kalkulationsgrundsätze, herausgegeben vom Verein Deutscher Eisengießereien, Gießereiverband, Düsseldorf) vorlag. Diese Ansicht wird durch einige Sätze aus dem Vorwort belegt:

„Die Arbeit ist gedacht als die notwendige buchhalterische Ergänzung zur Harzburger Druckschrift .. Nach der kalkulatorischen Seite liegen dem Entwurf die in der Harzburger Druckschrift niedergelegten Prinzipien zugrunde ... Die Richtlinien der Harzburger Druckschrift gelten in besonderem Maße für die Vorrechnung, sie sind im Kampf gegen die uneinheitliche Preisbildung entstanden; dagegen liegt in der Einheitsbuchführung das Gewicht auf der Nachrechnung, die nur durch ihre Ergebnisse auch für die Vorrechnung unmittelbar von Bedeutung ist. Insofern stellt die Einheitsbuchführung eine Fortentwicklung der Harzburger Druckschrift dar."

Ist somit die kalkulatorische Grundlage ein Ergebnis der Praxis, so scheint auch die Zusammensetzung der Entwurfskommission eine starke Betonung der Ausführungspraxis herbeigeführt zu haben. Das ist im allgemeinen von Vorteil für das gesteckte Ziel, und auch in diesem Falle wirkt es sich in dieser Weise so lange aus, als die grundsätzliche (theoretische) Fundierung im Einklang mit der Durchführung steht. Die sich hieraus ergebende schwierige Aufgabe, die wohl in erster Linie dem Bearbeiter des Entwurfes zufiel, ist nicht in allen Punkten restlos glücklich gelöst worden.

Die Zweiteilung des Entwurfes in:

(A. Einleitung.)
B. Die Grundlagen des Entwurfes.
  I. Die Grundlagen der Selbstkostenrechnung:
    1. Überblick über die Verfahren
      a) . . . . . .
      b) . . . . . .
    2. Das Verfahren im vorliegenden Entwurf.
  II. Die Grundlagen der Monatserfolgsrechnung:
    1.—4. . . . . .
C. Der Aufbau.
  I. Die Erfassung der Kosten und der Leistung:
    1.—4. . . . . .
  II. Die Verrechnung der Kosten auf den Auftrag: Selbstkostenrechnung.
    1.—7. . . . . .
  III. Die Verrechnung der Kosten auf den Monat: Monatserfolgsrechnung.
    1.—3. . . . . .

die in ähnlicher Form zwar auch in den andern Einheitsbuchführungen vorkommt, begünstigt die Auseinanderreißung der theoretischen Zielsetzung und der Ausführung.

Auf die Mitwirkung aus den Fachkreisen werden auch die Vorschläge über die technische Durchführung der Betriebsrechnung im wesentlichen zurückzuführen sein. An sehr zahlreichen Stellen werden über die Formularentwürfe hinaus genaue Anweisungen über die Hilfsmittel und Ausführung für die einzelnen Arbeitsabläufe gegeben. Soweit diese den Charakter als Beispiele oder Richtlinien erkennen lassen, ist nichts dagegen einzuwenden; soweit sie aber darüber hinausgehen, besteht die Gefahr, daß die schnell fortschreitende Vervollkommnung der Organisationsmittel das Schema der Einheitsbuchführung als zu starr erscheinen lassen könnte. Es wäre zu wünschen, daß in der endgültigen Fassung besonders der Abschnitt C I (s. oben) daraufhin durchgesehen würde (z. B. die Darstellung der gesamten Lohnverrechnung).

II.

Die Selbstkostenrechnung.

Das zugrunde gelegte Kalkulationsschema lautet:

1. Flüssiges Eisen.
2. Fertigungslöhne:
   Formen,
   Kernmachen,
   Putzen.
3. Betriebsunkosten.
4. Modellanteil.
5. Sonstige Werkstoffe:

Die Summen 1—5 bilden die Herstellungskosten.

6. Fertigungsrisiko.
7. Handlungsunkosten:
   allgem. Verwaltung,
   allgem. Vertriebskosten,
   Vertriebsrisiko.
   Sonder-Vertriebskosten:

Die Summen 1—7 bilden die Selbstkosten.

Zu 1. Flüssiges Eisen.

Die Kosten des flüssigen Eisens, das sind die Einsatzkosten und die Kosten des Schmelzprozesses, werden in der Nachrechnung zu Normalsätzen verrechnet. Die Aufstellung der letzteren soll jedem einzelnen Betriebe auf Grund seiner Istkosten überlassen werden; dabei werden die Schmelzkosten und der Abbrand (Differenz

[1]) Herausgegeben vom Fachausschuß für Rechnungswesen beim AWV (Obmann: Prof. Dr. Dr. Schmalenbach). Bearbeiter: Al. Buschkühler, Druck und Verlag Fr. Wilh. Ruhfuß, Dortmund 1929. 2 Bde. Bd. I. Text 62 S. Bd. II. Anhang.

des Einsatzgewichtes und der Gewichte laut Gußaufnahme: gute Ware, Ausschuß, Abfall) in reiner Division errechnet, die Kosten der Einsatzstoffe nach Gattierungen getrennt erfaßt und der Abfall in Prozentsätzen nach Fabrikategruppen, die ungefähr gleichen Abfall verursachen, abgesetzt. Absetzungen für den Ausschuß werden nicht gemacht, dieser wird zunächst in der Nachrechnung wie einwandfreier Guß erfaßt und mit den Gesamtkosten (abzüglich des Schrottwertes) in der später zu beschreibenden Weise auf das Konto Fertigungsrisiko übertragen. Um die differenzierten Normalsätze anwenden zu können, müssen in den für die Nachrechnung bestimmten Unterlagen für jeden Auftrag die Gattierung, die Abfallklasse und das Fertiggewicht angegeben werden.

Die Ermittlung der Normalsätze ist zu kurz beschrieben; Beispiele fehlen ganz. Da es sich um einen der wesentlichsten Verrechnungspreise handelt, wäre eine Verbesserung des Entwurfes in dieser Hinsicht notwendig.

Zu 2. Fertigungslöhne.

Als Fertigungslöhne werden die Löhne für Formen, Kernmachen und Putzen angesehen und für die Nachrechnung auftragsweise erfaßt. Der Entwurf sieht hierfür nicht nur die Stücklöhne, sondern auch die im Zeitlohn vergebenen Arbeiten (Entwurf S. 11) vor. Mit dieser Handhabung, die vielleicht eine Konzession an solche Betriebe darstellt, die keine vollständige Arbeitsvorbereitung besitzen, wird natürlich eine exakte Vorrechnung in Frage gestellt; der Nachrechnung fehlt dann ebenfalls jede Vergleichsmöglichkeit.

Die Forderung des Entwurfes, daß diese Löhne in keinem Falle zu den Hilfslöhnen gerechnet werden dürfen, erscheint selbstverständlich. Die Einschränkung, daß nur ausnahmsweise Putzerlöhne den Hilfslöhnen zugerechnet werden können, trifft nicht das Richtige. Jede reine Fertigungsarbeit, auch wenn sie für einen bestimmten Auftrag außergewöhnlich groß ist, muß als Fertigungslohn für die Nachrechnung erfaßt werden; handelt es sich dagegen um Arbeiten, die aus irgendeinem Grund wiederholt werden müssen (selbst wenn das Fabrikat dadurch nicht Ausschuß wird), so sind alle wiederholten Arbeitsgänge über Betriebsunkosten als Hilfslöhne zu verrechnen. Hier besteht eine Lücke im Entwurf.

Die Anfertigung und Instandsetzung der Modelle wird besonders erfaßt und nachgerechnet.

Zu 3. Betriebsunkosten.

Der Entwurf verwirft den in der Harzburger Druckschrift vorgesehenen Gesamtzuschlag für Betriebsunkosten und führt Einzelzuschläge nach Kostenstellen durch. Die Zuschläge für die einzelnen Abteilungen werden zu den Fertigungslöhnen in Beziehung gesetzt. Angesichts der vielfachen Bedenken, die gegen die Löhne als Bezugsgrundlage bestehen können, ist es nicht recht verständlich, warum der Entwurf an keiner Stelle die Möglichkeit der Fertigungsstunden als Bezugsbasis erwähnt; infolge der größeren Konstantheit der Stunden wird in vielen Fällen (Schwanken der Löhne und Akkordsätze) dieser Zuschlag vorzuziehen sein. Auch erscheint sehr anfechtbar, daß der „Normalsatz durch Division der Summe der Betriebsunkosten in einer Abteilung (etwa: des letzten vergangenen Jahres) durch die Summe der Fertigungslöhne in derselben Abteilung und aus demselben Zeitabschnitt“ (Entwurf S. 33) ermittelt wird.

Ein Normalsatz soll die Beziehung zwischen den errechneten oder geschätzten Plankosten und der in der gleichen Weise ermittelten Höhe der Bezugsbasis (Fertigungslöhne oder Fertigungsstunden) darstellen; ob frühere Zeiträume stets diese Anforderung erfüllen, ist zweifelhaft.

Die technische Durchführung der Kostenarten- und Kostenstellenumlagerung verrät eine sorgfältige Durcharbeit; jedoch dürfte diese Durchführung nicht als Muster, sondern als Beispiel gegeben werden, da die Abrechnungshilfsmittel in den einzelnen Betrieben je nach Größe und Eigenart (z. B. bei der einem Konzern angegliederten Eisengießerei) sehr verschieden sein dürften. Es sei auf die Verwendung der verschiedenartigsten Rechen- und Buchungsmaschinen hingewiesen.

Zu 4. Modellanteil.

Der Entwurf sieht mit Recht eine gesondere Erfassung und Nachrechnung der Modellaufwendungen vor, so daß eine Vermischung der Aufwendungen für die Erledigung eines bestimmten Gußauftrages mit denen der Modellfertigung und -reparatur nicht stattfindet; dagegen erheben sich Bedenken gegen die Weiterverrechnung der Modellkosten, die nicht einheitlich durchgeführt wird. Ein allgemeiner Anteil für Modellkosten, der über das Konto 380 gesammelt wird, ist in dem Betriebsunkostenzuschlag gleichmäßig enthalten. Der Kalkulationsposten Modellanteil dagegen enthält nur Sondermodellkosten eines bestimmten Auftrages. Mit Rücksicht auf eine genaue Abrechnung wird auf S. 12 betont, daß darauf zu achten ist, daß derartige Aufträge nicht doppelt mit Modellkosten belastet werden. Auf S. 33/34 wird hierauf besonders eingegangen. Aus den Ausführungen geht hervor, daß die Handhabung in jedem einzelnen Betriebe und in jedem einzelnen Falle ganz verschieden sein kann, eine Gefahr für die zwischenbetriebliche Vergleichbarkeit, die ja einer der Hauptzwecke der Einheitsbuchführung ist. Ob die bei jedem Auftrag vorgesehene richtige Verrechnung der Modellkosten durch den Satz (Entwurf S. 34): „Bei der Nachrechnung des einzelnen Gußauftrages geht aus dem Auftragstext hervor, ob ein Modellanteil zu berücksichtigen und welcher Modellnachrechnung er zu entnehmen ist“, gewährleistet wird, erscheint zweifelhaft.

Zu 5. Sonstige Werkstoffe.

Dieser Kalkulationsposten stellt eine Neueinführung gegenüber der Harzburger Druckschrift dar. Es erscheinen hierunter Sonderkosten, die nicht unmittelbar mit dem Guß zusammenhängen, wie Verbindungsstücke, Lagerschalen, eingegossene Speichen usw. Diese Aufwendungen werden auftragsweise erfaßt und in der Nachrechnung berücksichtigt. Über die Bewertung wird leider nichts gesagt.

Zu 6. Fertigungsrisiko.

Unter Fertigungsrisiko werden nur die Verluste durch Ausschuß abgedeckt; der Inhalt des Begriffes ist demnach wesentlich enger gefaßt, als man annehmen könnte.

Für den Ausschuß wird eine besondere Nachrechnung aufgemacht und in dieser die Kosten des flüssigen Eisens, die Fertigungslöhne und die anteiligen Betriebsunkosten eingesetzt. Die so festgestellten Aufwendungen für den Ausschuß werden um den Schrottwert des Materials vermindert und die verbleibenden Kosten zu Normalsätzen (Erfahrungszahlen) auf den Wert der guten Gußstücke als Fertigungsrisiko zugeschlagen. Dabei werden die Gußstücke nach Gefahrenklassen eingeteilt, so daß verschieden hohe Normalsätze je nach den eingerichteten Gefahrenklassen bestehen können.

Auch bei diesem Kalkulationsposten wird im Entwurf nicht der Versuch gemacht, die Höhe der Normalsätze oder eine Staffel der Gefahrenklassen anzugeben, so daß die zwischenbetriebliche Vergleichbarkeit nicht gewährleistet ist.

Um die im Entwurf (S. 36) erwähnte stete Kontrolle der Zuschlagsätze durch monatliche Gegenüberstellung der entstandenen und der verrechneten Ausschußkosten laut Auftragsnachrechnung durchführen zu können, ist es erforderlich, daß auch die ersteren nach Gefahrenklassen getrennt werden.

Herstellungskosten.

Die Aufwendungen unter 1—6 stellen die Herstellungskosten dar. Der Entwurf bezeichnet unter diesem Begriff nur die Kalkulationsposten 1—5. Er erwähnt auf S. 34 zwar, daß genau genommen

auch noch das Fertigungsrisiko hierfür zu rechnen sei, aber mit Rücksicht darauf, daß die Summe der Kosten 1—5 als Zuschlagsgrundlage für das Fertigungsrisiko gelte, und daß eine weitere Zwischensumme nicht zweckmäßig erscheine, auf die Einbeziehung des Fertigungsrisikos verzichtet worden ist. Es erscheint zweckmäßig, das Fertigungsrisiko auf jeden Fall zu den Herstellungskosten zu rechnen.

Zu 7. Handlungsunkosten.

Die Handlungsunkosten zerfallen in allgemeine Verwaltungskosten, allgemeine Vertriebskosten, Sonder-Vertriebskosten und Vertriebsrisiko. Die Unterteilung der Handlungsunkosten ist mit Recht freigestellt worden. Diese Kosten werden wie das Fertigungsrisiko zu der Summe der Herstellungskosten in Beziehung gesetzt, wobei mit Ausnahme der Sonder-Vertriebskosten anscheinend mit einem allgemeinen Zuschlag gerechnet werden soll.

Das Vertriebsrisiko wird ähnlich wie das Fertigungsrisiko sehr eng gefaßt; es enthält nur den Ausgleich für Debitorenverluste.

Selbstkosten.

Die Summe der Kalkulationsposten unter 1—7 ergibt die Selbstkosten der Nachrechnung. Über den Gewinnzuschlag und die Kalkulation des Verkaufspreises ist nichts gesagt.

III.

Die Erfolgsrechnung.

Der Entwurf spricht, abgesehen von einer kurzen Erläuterung des Zusammenhanges der Monats- und Jahreserfolgsrechnung, nur von der Monatserfolgsrechnung, die eingehend dargestellt wird.

Dem Kontenplan ist Schmalenbachs „Kontenrahmen“ zugrunde gelegt.

Um ein Urteil über das gewählte Abrechnungssystem im ganzen gewinnen zu können, soll der Gang der Verrechnung an Hand des Kontenschaubildes beschrieben werden.

Die Kontenklassen 0 und I haben, wie der Entwurf sagt, für die Darstellung der Monatserfolgsrechnung keine Bedeutung. „Sie sind im Kontenplan mit einer Reihe von Konten besetzt, wie sie in der kaufmännischen Buchhaltung eines mittleren Betriebes vorkommen können.“ (Entwurf S. 40.)

Auf den Konten der Klasse II (Nicht-Aufwand, neutraler Aufwand, neutraler Ertrag) werden alle diejenigen Kosten abgefangen, die der Monatsabrechnung ferngehalten werden sollen oder wenigstens nicht auf dem Wege über die Betriebsrechnung die Unterlagen der laufenden Nachrechnung berühren dürfen. Diese Posten werden „neutralisiert“, indem sie entweder nur mit der Gewinn- und Verlustrechnung (bzw. Bilanz) des Jahres oder monatlich unter Umgehung der Betriebs- bzw. der Fabrikatekonten direkt auf Gewinn- und Verlustkonto verbucht werden. Es werden hier neben den reinen Ausgabeposten, die Nichtaufwand bedeuten, z. B. Ausgaben für Neubauten, solche Aufwendungen und Erträge verrechnet, die nicht in die kalkulatorische Betriebsrechnung gehören: der „neutrale Aufwand“ und der „neutrale Ertrag“ (Entwurf S. 37/38). Die Klassen III—IX enthalten die Konten der Betriebsrechnung, welche die Monatserfolgsrechnung und die Kalkulation betreffen. Die Klassen III—V enthalten die Kostenartenkonten, VI und VII die Kostenstellenkonten, VIII die Halb- und Fertigfabrikatekonten und IX die Konten der Verkaufskosten, der Verkaufserlöse und der Gesamtabrechnung.

Klasse III nimmt daher alle diejenigen Kosten auf, die nicht als Material- und Lohnaufwendungen zu IV oder als Ausschuß- und Debitorenverluste zu V rechnen. Sie zeigt deshalb ein uneinheitliches Gesicht; die Konten 300—369 enthalten im großen ganzen feste Kosten, die mit Monatsanteilen auf die Betriebskonten Klasse VI—IX verteilt werden (Ausnahme 340 Frachten: tatsächliche Aufwendungen monatlich zu Lasten der verursachenden Konten).

Das Konto 370 Große Reparaturen nimmt die auf mehrere Monate zu verteilenden Aufwendungen für größere Reparaturen auf, während kleinere Instandhaltungen usw. sofort im Aufwendungsmonat zu Lasten der verursachenden Kostenstellen genommen werden. Diese „Amortisation“ größerer Einrichtungen ist zu begrüßen, nur ist nicht verständlich, aus welchem Grunde ein Halbfabrikate-Konto „895 Halbfertige große Reparaturen“ eingerichtet ist. Die Aufwendungen für große Arbeiten müssen ohnehin auftragsweise gesondert gesammelt werden, so daß ein besonderes Sammelkonto unzweckmäßig erscheint.

Ein ähnliches Konto ist 375 Formkästen, dem alle Aufwendungen für Formkästen belastet und monatliche, gleichmäßige Anteile zu Lasten der Konten 720 und 730 gutgeschrieben werden. Mit größerem Recht als beim vorigen Konto wird die Neufertigung über Konto 870 Fertigfabrikate geleitet.

Über die Konten 380 Allgemeine Modelle und 381 Sondermodelle wurde bereits oben unter II gesprochen. Das Konto 380, von dem ausgeglichene Monatsanteile auf die Konten der Fertigungsstellen übertragen werden, entspricht dabei dem Konto 375, während das Konto 381 die monatlich in den Nachrechnungen festgestellten Sonderkosten für Modelle zu Lasten des Fertigfabrikatekontos abgibt. Die Herstellung der Modelle läuft über Konto 890 Modelle in Fabrikation.

Das Konto 390 Bürobedarf verteilt die ihm belasteten Kosten ebenfalls in Monatsanteilen auf bestimmte Kostenstellen. „Eine Lagerverrechnung der Büromaterialien kommt nicht in Frage“ (Entwurf S. 44; anfechtbar, da es sich um Gegenstände handelt, bei denen im allgemeinen die Kontrollen scharf sein müssen).

Die Klasse IV enthält die Lager- und Personalkonten. Bei Roh- und Betriebsstoffen (Konten 400—440) ist für jedes „Lager“ (Ausdruck nicht richtig; besser „Materialgruppe“) ein besonderes Konto vorgesehen. Die Aufwendungen werden mit Ausnahme der „sonstigen Werkstoffe“ (s. Selbstkostenrechnung) und des Modellholzes auf die Kostenstellen nach Bezug belastet.

Die Frage, zu welchen Werten die Ausgänge verrechnet werden, wird nicht berührt; vermutlich ist an Durchschnittspreise gedacht worden, die allerdings diesen Konten den Charakter der reinen Bestandskonten nehmen und, streng genommen, für jede Monatserfolgsrechnung die Aufnahme einer körperlichen Inventur der Lagerbestände erfordern.

Die Konten 460—490 sind Durchgangskonten für die Abrechnung der Löhne, Gehälter und sozialen Lasten.

Die Klasse V enthält nur zwei Konten:

500 Gefahrenrückstellung für Fertigung,

510 Gefahrenrückstellung für Vertrieb.

Das Konto 500 verrechnet, wie bereits erwähnt, die Ausschußkosten, Rücksendungen und Abzüge für fehlerhafte Lieferungen; die Belastung erfolgt gemäß den Aufwendungen, die Gutschriften in gleichmäßigen Anteilen auf die im Laufe eines Monats abgerechneten Aufträge. In gleicher Weise dient 510 als Ausgleichskonto für die Ausfälle an Kundschaftsforderungen, Rücksendungen und Abzügen.

Von den Klassen VI und VII (Stellenkonten) enthält die erstere die Hilfsbetriebe, letztere die Hauptbetriebe. Die Kosten der Hilfsbetriebe werden monatlich auf die letzten Kostenstellen umgelegt.

Zunächst ist zu bemerken, daß die angegebenen Kostenstellen nur als Beispiele angesehen werden können, da eine Anzahl der auch in kleineren Betrieben vorkommenden Kostenstellen fehlt.

Von Hilfsbetrieben werden genannt und erläutert:

600 Betriebsverwaltung.

Diese Kostenstelle wird im Interesse einer genauen Aufwandskontrolle stets unterteilt werden müssen.

610 Kraftstation,

620 Preßlufterzeugung,

630 Transportkosten,

640 Sandaufbereitung,

650 Lehm- und Masseaufbereitung,

660 Trockenöfen.

Die Hilfsbetriebe 600—660 werden monatlich zu den aufgelaufenen Istkosten weiterverrechnet.

670 Reparaturwerkstatt.

Dieses Konto soll (Entwurf S. 44) „mit Unkosten für große und kleine Aufträge belastet werden, ferner mit allen Fertigungslöhnen und mit dem Fertigungsmaterial der kleinen, d. h. derjenigen Reparaturaufträge, die von den Empfangsbetrieben sofort mit dem vollen Betrage getragen werden sollen. Das Fertigungsmaterial für große Reparaturen wird von den betreffenden Materialkonten aus direkt dem Konto 895 Halbfertige große Reparaturen belastet. Für die Erkennung des Kontos 670 ist ein Sonderbeleg anzufertigen; dieser enthält die Fertigungslöhne der Reparaturwerkstatt, für kleinere Reparaturen unterteilt nach Empfangsbetrieben, für große in einer Summe, und einen Normalzuschlag für Betriebsunkosten auf jede Teilsumme, endlich das Fertigungsmaterial für jeden Empfangsbetrieb“ .....

Die Abrechnung der Reparaturen ist, wie bereits bei Besprechung des Kontos 370 erwähnt wurde, meines Erachtens eine der schwächsten Stellen des Entwurfes. Die Einrichtung des Kontos 895 Halbfertige große Reparaturen erscheint überflüssig. Die Unterscheidung zwischen großen und kleinen Reparaturen (bis zu welchem Betrage rechnen kleine Reparaturen?) bei der Abrechnung des Kontos 670 ist sehr bedenklich; die vorgeschlagene Kontierung des Fertigungsmaterials wird im Reparaturbetrieb große Fehler zeigen. Ein wesentlich einfacherer, praktisch erprobter Weg ist folgender: große Reparaturen (von einem genau festgesetzten Voranschlagswert an) erhalten eine gesonderte Auftragsnummer, während die Auftragsbezeichnung für kleinere Reparaturen nur die Kostenstelle (evtl. neben der Kostenart) enthält. Alle Lohnzettel und Bezüge von Fertigungsmaterial werden bei großen Reparaturen dem Konto 370, bei kleineren den Kostenstellen unmittelbar belastet. Die Löhne werden außerdem mit einem (normalen) Zuschlag für Betriebsunkosten der Reparaturwerkstatt weiterverrechnet. Auf dem Konto 670 erfolgt dann die monatliche Gegenüberstellung der Ist-Unkosten und der weiterverrechneten Normalzuschläge.

680 Lagerverwaltung.

Die Kosten sollen durch einen Normalzuschlag auf die Materialentnahmen (Wert des Materials?) des Monats abgedeckt werden.

Da die auf den einzelnen Lagerkonten ruhenden Materialien ganz verschieden hohe Unkosten im Verhältnis zu ihrem Wert verursachen, müßte der Entwurf die Möglichkeit vorsehen, daß mit differenzierten Normalzuschlägen gerechnet wird.

Die Hauptbetriebe werden wie folgt unterteilt:

700 Ofeneinsatz
710 Schmelzprozeß } = *Schmelzbetrieb.*

Die Konten verrechnen das flüssige Eisen auf Grund der Nachrechnung an Konto 800 Flüssiges Eisen in Fabrikation, das seinerseits mittels der Tabellenwerte zu Lasten der Fertigfabrikatekonten erkannt wird. Über die vorgeschlagene Tabelle wurde bereits unter II gesprochen; ihre Werte müssen Aufschläge für Abbrand und Abfall enthalten, dagegen nicht für Ausschluß, da dieser durch direkte Nachrechnung erfaßt wird.

„In den Normalpreisen für ‚Flüssiges Eisen‘, die den Nachrechnungen zugrunde liegen, sind neben den Einsatzkosten normale Schmelzkosten enthalten. Der Betrag, der dem Konto 800 zu belasten ist, muß aber für die Erkennung der Konten 700 und 710 aufgeteilt werden. Das geschieht, indem man den gesamten Einsatz des Monats mit dem Normalsatz bewertet, mit dem auch in den Verrechnungspreisen für flüssiges Eisen die Schmelzkosten berücksichtigt sind. Mit diesem (?) Betrage wird 710, mit dem Rest 700 erkannt. Auf den Konten 700 und 710 erscheinen auf diese Weise folgende Differenzen zwischen Istkosten in Soll- und Normalkosten im Haben:

Konto 700: 1. Preisdifferenzen (Einsatzkosten),
2. Abbrand-Mengendifferenzen,
3. Abfall-Mengendifferenzen,

Konto 710: 1. Preisdifferenzen (Hilfsstoffe und Lohnsätze),
2. Mengendifferenzen an Material und Arbeitszeit.“
(Entwurf S. 46).

Aus diesen Erläuterungen geht hervor, welche Schwierigkeiten die vorgeschlagene Verrechnung infolge der Unterteilung der Kosten des flüssigen Eisens auf drei Konten (700, 710, 800) bereitet, und welche Ungenauigkeiten (Gutschrift der Konten 700 und 710 durch Gliederung der Gesamtgutschrift!) in Kauf genommen werden müssen. Es ist nicht verständlich, aus welchem Grunde nicht ein einheitliches Schmelzbetriebs-Konto eingerichtet wurde; theoretische Überlegungen, Kostenstellen- und Halbfabrikatekonten zu scheiden, dürften schon deshalb nicht ausschlaggebend gewesen sein, weil Konto 700 Ofeneinsatz durchaus keiner tatsächlichen Kostenstelle entspricht. — Die Aufzählung der auf den Konten 700 und 710 sich ergebenden Differenzen verliert dadurch an praktischer Bedeutung, daß der Entwurf keine Möglichkeit bietet, sie in der Betriebsrechnung isoliert auszuweisen. Durch Unter-

teilung eines Schmelzbetriebskontos wäre dies zu erreichen.

720 Sandformerei von Hand,
730 Sandformerei mit Maschinen,
740 Lehmformerei,
750 Kernmacherei,
760 Putzerei von Hand,
770 Putzerei mit Maschinen,
780 Modellanfertigung.

Die Konten 720—770 verrechnen mit dem Konto 820 Betriebsunkosten in Fabrikation, 780 mit 890 Modelle in Fabrikation. Die Gutschrift geschieht zu Normalsätzen auf die gezahlten Löhne. Auf den Konten ergeben sich demnach Differenzen zwischen den tatsächlichen Aufwendungen und den weitverrechneten Normalzuschlägen. Zu ihrer Erläuterung sagt der Entwurf (S. 46): „Die Differenzen lassen Schlüsse einerseits auf die Betriebsgebarung des Monats in den einzelnen Kostenstellen, andererseits auf die Richtigkeit der Normalsätze zu. Allerdings geben sie nicht die Möglichkeit, diese beiden Differenzquellen auseinanderzuhalten. Dazu bedarf es weiterer Erwägungen über Veränderungen im Beschäftigungsgrade, im Lohn- und im Marktpreisniveau usw."

Man wird mir darin recht geben, daß mit dieser Erklärung nichts gewonnen ist. Die kurzfristige Betriebserfolgsrechnung erfordert unbedingt, daß die nicht vom Betriebe zu vertretenden Differenzen von den durch schlechte Wirtschaftsführung verursachten Verlusten geschieden werden, und daß die letztere nach ihren Entstehungsursachen isoliert gewonnen werden. Diese Forderungen sind im vorliegenden Entwurf nicht erfüllt. Sucht man im Entwurf nach den obengenannten „weiteren Erwägungen", so findet man im ersten (theoretischen) Teil unter „Die Beobachtung des Betriebserfolges" (S. 15) zwei Möglichkeiten für die Unterscheidung der vom Betrieb zu vertretenden und nicht zu vertretenden Differenzen angegeben: 1. Aufteilung der Sollseite in Zeit- und Mengenkosten, 2. Berücksichtigung der Beschäftigungsgrade bei der Aufstellung der Normalkosten (gleitende Normalkosten). Aber „in den meisten Fällen werden beide Verfahren zu schwierig sein". Der Entwurf verspricht sich deshalb nur von der „statistischen Form der Gegenüberstellung von Ist- und Sollverbrauch von Kostenarten verschiedene Vorteile". Diese Vorteile sind weniger erheblich, weil, wie der Entwurf zugibt, die Zwangsläufigkeit fehlt. Gerade für mittlere Betriebe ist anzunehmen, daß derartige Sonderuntersuchungen nicht allzu häufig angestellt werden; außerdem, und darin sehe ich den größten Nachteil dieses Vorschlages, ist damit für alle diese wichtigen Erörterungen die zwischenbetriebliche Vergleichbarkeit beseitigt, ein Ziel der Einheitsbuchführung ist aufgegeben. — Es wäre sehr zu begrüßen, wenn für die endgültige Fassung des Entwurfes die Unterscheidung der Aufwendungen nach Zeit- und Mengenkosten nochmals überprüft würde; vielleicht bieten gerade die Eisengießereien mit ihren relativ einfachen Produktionsprozessen die beste Möglichkeit zu dieser Trennung.

790 Allgemeine Verwaltung,
900 Allgemeine Vertriebskosten,
910 Sonder-Vertriebskosten.

„Die auf diesen Konten gesammelten Posten werden am Ende des Monats auf Erlöskonto weitergeleitet. Die Konten haben also in der Monatsbilanz keinen Saldo" (Entwurf S. 47).

Gegen dieses Verfahren ist nichts einzuwenden, vielleicht ergibt sich aber auch hier die Notwendigkeit, die Kostenstellen weiter zu unterteilen.

Klasse VIII Halb- und Fertigfabrikate.

800 Flüssiges Eisen in Fabrikation,
810 Fertigungslöhne in Fabrikation,
820 Betriebsunkosten in Fabrikation,
830 Sonstige Werkstoffe in Fabrikation.

Diese Konten werden auf Grund der Ergebnisse der Nachrechnung für die Kosten der fertigen und der Ausschußfabrikate zu Lasten des Kontos

870 Fertigfabrikate

erkannt.

Der Entwurf nimmt an, daß, „da nach dieser Buchung auf den Halbfabrikatekonten die Mengen im Soll und im Haben in genau gleicher Weise bewertet sind, die Summe der Salden am Ende des Monats den Bestand an Halbfabrikaten zu gleichen Wertansätzen wie im Vormonat angibt. Sie muß also mit dem Betrag übereinstimmen, den man erhält, wenn man am Monatsschluß die Nachrechnung der noch nicht fertig abgerechneten Aufträge abschließt und die Zwischensumme zieht" (Entwurf S. 47).

Die Ausscheidungsmöglichkeit von Wert- und Mengendifferenzen, wie Mehrzahlung von Löhnen, die nicht in die Nachrechnung aufgenommen werden können, Wiederholung von Arbeitsgängen, Verluste bei der weiteren Bearbeitung, Transportschaden usw. wird nicht vorgesehen. Der Entwurf legt demnach das reine Prinzip der „kalkulatorischen Fabrikbuchhaltung" (nach Schär) zugrunde, die alle Aufwendungen ohne Rücksicht auf ihre Notwendigkeit und Vermeidbarkeit von einer Phase des Erzeugungsvorganges auf die andere überträgt und den insgesamt aufgelaufenen Kostenwert auf dem Umsatzkonto dem Erlös gegenüberstellt. Auch hier wäre zu erwägen, ob eine wirtschaftlich tragbare Verbesserung der Betriebsrechnung nicht genaueren Einblick in die Betriebsgebarung ergibt.

Die Konten:

890 Modelle in Fabrikation,
895 Halbfertige große Reparaturen

wurden bereits an anderer Stelle behandelt.

Klasse IX Verkaufskosten, Erlöse, Gesamtabrechnung. Die Konten:

900 Allgemeine Vertriebskosten,
910 Sonder-Vertriebskosten

wurden an anderer Stelle erwähnt, die Konten:

920 Rücksendungen,
930 Abzüge

erhalten ihre Stellung im Kontenplan durch die Kosten, die sie weiterverrechnen.

Das wichtigste Konto ist:

950 Erlösabrechnung.

Den Umsätzen der Habenseite werden im Soll gegenübergestellt:

Auf Grund der Nachrechnung

von Konto 870 die Herstellungskosten der verkauften Fabrikate,
510 die Zuschläge für Vertriebsrisiko.

Auf Grund der Konten der Betriebsbuchhaltung

von Konto 790 die Monatskosten der allgemeinen Verwaltung,
900 die allgemeinen Vertriebkosten des Monats,
910 die Zuschläge für Sondervertriebskosten,
920 die Rücksendungen, soweit sie nicht auf Klasse V übertragen (im Entwurf „aktiviert") werden,
930 die Kundenabzüge.

Aus der Gegenüberstellung ergibt sich der Erfolg des Monats. „Dieser ist auf Monats-Gewinn- und Verlustkonto zu übertragen, wo er nach Belieben noch um

die neutralen Aufwendungen und Erträge berichtigt werden kann" (Entwurf S. 48).

Für die Monatserfolgsrechnung, insbesondere die Gliederung des Betriebserfolges, gelten alle Einwendungen, die an den verschiedenen Stellen gemacht werden konnten.

Die Monatsbilanz ist im Entwurf nicht erwähnt. Es wäre zweckmäßig, dies ausführlich nachzuholen, da auch aus der Erfassung und Bewertung der Bestände Erfolgsteile in die Monatserfolgsrechnung fließen werden.

Die Wirtschaftlichkeit des Nutzkraftwagenbetriebes.

Von W. Körtje, Bonn-Beuel.

Der Aufsatz versucht die kostenmäßigen Grenzen der Verwendung von Kraftwagen zu bestimmen, wobei besonders an den Lieferdienst des Handels gedacht ist. Als Ergebnis wird festgestellt, daß die Wirtschaftlichkeitsgrenze einerseits von der zu befahrenden Tagesmindeststrecke, andererseits von der Menge der regelmäßig zu befördernden Waren abhängt.

I.

Zahlreiche volks- und betriebswirtschaftliche Untersuchungen haben unsere Aufmerksamkeit auf den großen Einfluß gelenkt, den die Höhe der Transportkosten auf die Absatzfähigkeit aller Erzeugnisse und auf die Preisbildung des Marktes ausübt.

Wie überall, hat man auch im Handel der Ermittlung der Unkosten unter dem Gesichtspunkt der Rationalisierung und im Verfolg der Bestrebungen der wissenschaftlichen Betriebsführung eine weitgehende Beachtung geschenkt und durch Gliederung in Einzelfaktoren und statistische Zusammenstellungen wertvolle Erkenntnisse und Beziehungen gefunden. Während man der Entwicklung verschiedener Unkostenquellen nachgegangen ist, auf die eine Einflußnahme nur in bescheidenem Umfange möglich ist, lassen sich nur wenige Unternehmen finden, die über die Höhe und die großen Beeinflussungsmöglichkeiten der Kosten ihrer Transportabteilung unterrichtet sind und die die Wirtschaftlichkeitsgestaltung ihrer Fahrzeuge durch Kontrolle der Verkehrsleistungen und buchmäßige Erfassung der Aufwendungen ständig verfolgen. Daß gerade in Handelsunternehmen der Untersuchung der Kosten für die Verkehrsleistungseinheit bisher wenig Beachtung geschenkt worden ist, mag seine Erklärung in dem unterschiedlichen Aufbau der handelsmäßigen und verkehrswirtschaftlichen Selbstkostenrechnung finden.

Auf Grund verschiedener Kostenermittlungen und Aufstellungen zeigt sich, daß die Aufwendungen für den Transportbetrieb in vielen Handelszweigen einen nicht unbeträchtlichen Anteil an den Gesamtunkosten einnehmen, so daß wohl die Behauptung zu Recht besteht, daß die wirtschaftliche Verwendung des geeigneten Transportmittels im Lieferdienst des Handels auf die Rentabilität eines Unternehmens von nicht zu unterschätzendem Einfluß ist.

Da insbesondere über die Höhe und die Art der Kosten des Nutzkraftfahrzeugbetriebes und die sie beeinflussenden Faktoren noch sehr große Unklarheiten bestehen, soll im folgenden der Versuch unternommen werden, auf breiter Basis mit durch zahlreiche Betriebsuntersuchungen gestützten Mittelwerten eine Kostenberechnung des Lastkraftbetriebes aufzustellen und die hierbei auftretenden Schwierigkeiten zu erläutern. Insonderheit ist der wechselseitige und enge Zusammenhang zwischen Betriebsführung und Kostengestaltung hervorzuheben, da durch organisatorische Maßnahmen die Wirtschaftlichkeit des Fuhrbetriebes, wie in einer späteren Abhandlung gezeigt werden soll, in weitgehendem Maße erhöht werden kann.

II.

In erster Linie ist für eine wirtschaftliche Gestaltung des Transportdienstes im Handel die Eignung des Fahrzeuges einer Betrachtung zu unterziehen. Auf Grund der in den einzelnen Branchen vorliegenden besonderen Verhältnisse gilt es, die Entscheidung darüber zu fällen, welche Aufgaben dem Kraftfahrzeug gestellt werden. Handelt es sich darum, Waren einzelnen Kunden zuzuführen, so werden an das Transportmittel andere Forderungen gestellt, als wenn mehrere Filialen innerhalb der Stadt zu bedienen sind, oder gar eine Belieferung von Städten und Dörfern im Überlanddienst vorgenommen werden muß. Von großer Bedeutung für die Gestaltung der Transportabteilung ist ferner die Ausdehnung des Belieferungsgebietes als Folge einer intensiveren Kundenbearbeitung und Bedienung. Die Transportaufgaben zahlreicher Handelsunternehmen sind daher auf eine Erweiterung des räumlichen Wirkens eingestellt. In mehr oder minder entfernten Städten und Dörfern werden Filialen errichtet, deren Versorgung mit anderen Transportmitteln als dem Kraftwagen kaum möglich ist und auch wirtschaftlich nicht auf andere Weise durchgeführt werden kann. Auch auf den günstigen Einfluß, den eine pünktliche und schnelle Erledigung des Kleinlieferdienstes auf die Gewinnung und Erhaltung eines umfassenden Kreises zufriedener Stammkundschaft ausübt, muß in diesem Zusammenhang hingewiesen werden.

Die Überlegenheit des Lastkraftwagens über das Pferdefuhrwerk beruht neben seinen betrieblichen Vorzügen auf seiner großen Schnel-

ligkeit und Ladefähigkeit. Seine Wirtschaftlichkeit ist daher überall dort gegeben, wo es möglich ist, diesen beiden Eigenschaften Rechnung zu tragen, d. h. es müssen in genügender Menge Waren vorhanden sein, um die Tragfähigkeit des Kraftwagens ausnutzen zu können, und diese auf eine Entfernung befördert werden, bei der sich die höhere Geschwindigkeit des Motorfahrzeuges gegenüber den anderen Transportmitteln auswirken kann.

Eine bestimmte Grenze für die Verwendungsmöglichkeit des Nutzkraftwagens läßt sich nicht angeben, da die Verhältnisse in den einzelnen Handelszweigen sehr verschieden sind, und ferner bei der Entscheidung über die grundsätzliche Eignung des Fahrzeuges neben dem Umfang der Transportaufgaben in weitgehendem Maße örtliche Bedingungen als maßgebende Faktoren Berücksichtigung finden müssen.

III.

Jeder Versuch, auf organisatorischem Wege die Rentabilität eines Unternehmens zu erhöhen, wird von den Aufwendungen des Betriebes ausgehen müssen und diese in ihre einzelnen Bestandteile, die Kostenelemente, nach verschiedenen Gesichtspunkten zu gliedern haben. Die Grundlage aller organisatorischen Maßnahmen in der Betriebsführung einer Transportabteilung ist also die Untersuchung der Wirtschaftlichkeitsgestaltung der verschiedenen Transportmittel, die weiterhin die genaue Kenntnis des Wertes und der Eigenart der einzelnen Kostenfaktoren des Fuhrbetriebes zur Voraussetzung hat.

Bei der Rationalisierung des Nutzkraftwagenbetriebes im Rahmen des Lieferdienstes des Handels müssen daher in erster Linie die Kostenelemente und ihr Einfluß auf die Höhe der gesamten Aufwendungen des Kraftfahrbetriebes einer Betrachtung unterzogen werden.

Die Höhe der einzelnen Kostenelemente in der Wirtschaftlichkeitsrechnung des Nutzkraftwagens ist auf Grund der in Abschnitt II erwähnten Sonderheiten der einzelnen Handelszweige und örtlichen Eigenarten, wie beispielsweise Lage in gebirgigem Gelände, Entfernung von Bahnstation oder Hafen, Größe des Kundenkreises u. dgl., bestimmt. In den zahlenmäßigen Kostenberechnungen können daher nur mittlere Betriebsbedingungen der Handelspraxis in Ansatz gebracht werden, doch soll trotzdem nach Möglichkeit auf die verschiedenartige Gestaltung der einzelnen Kostenelemente hingewiesen werden. In erster Linie wird hierbei der große Einfluß der wechselnden Streckenleistungen und verschiedenen Auslastungen der Fahrzeuge auf die Wirtschaftlichkeitsgestaltung des Transportbetriebes eine eingehende Behandlung erfahren müssen.

Wie bei jeder Untersuchung der Kostengestaltung eines Verkehrsmittels, sind auch bei der Betrachtung der Aufwendungen für den Nutzkraftwagenbetrieb zwei verschiedene Anteile scharf voneinander zu trennen: die „festen oder Anlagekosten“ und die „veränderlichen oder Betriebskosten“, deren Verhältnis zueinander einen Maßstab für die wirtschaftliche Anpassungsfähigkeit eines Transportmittels an die Verkehrsgröße bildet. Aus der statischen Betrachtung der einzelnen Kostenelemente wird daher später die Dynamik der verschiedenen Verkehrsleistungen und Vorgänge entwickelt werden müssen, wenn die Untersuchung nicht nur für einen bestimmten Betriebszustand Gültigkeit besitzen soll.

Unter den festen Kosten sollen solche Aufwendungen verstanden werden, die unabhängig von der Transportleistung des Nutzkraftwagens entstehen und selbst bei Nichtbenutzung des Fahrzeuges in fast voller Höhe vorhanden sind, wenn dauernde Betriebsbereitschaft des Fahrzeuges gefordert wird.

Die festen Kosten des Nutzkraftwagenbetriebes bestehen in:

1. Verzinsung des Anlagekapitales,
2. Löhnen,
3. Steuern,
4. Versicherung,
5. Garage und
6. Verwaltungsunkosten u. dgl.

Als zu verzinsendes Kapital werden die Beschaffungskosten des Nutzkraftfahrzeuges einschließlich der Bereifung eingesetzt, obwohl die Bereifung unter den Betriebskosten Berücksichtigung findet und im allgemeinen nach etwa einem Jahre unbrauchbar sein wird. Bei der Anschaffung des Fahrzeuges muß jedoch in jedem Falle eine Summe vorhanden sein oder aufgenommen werden, die den Preis der Bereifung mit enthält, so daß häufig eine Verzinsung des Gesamtbetrages vorgenommen werden muß. Auf Grund der Tatsache, daß es sich bei dem Anlagekapital um langfristiges Geld handelt, dürfte eine Verzinsung von 8 v. H. als normal anzusehen sein.

Die Lohnhöhe des Kraftwagenführers ist naturgemäß von den örtlichen Verhältnissen in weitgehendem Maße abhängig und wird ferner von der Wagengröße beeinflußt. Außerdem findet in den Bezügen des Führers die Tatsache ihren Ausdruck, daß er infolge seiner Verantwortung, die er zu übernehmen hat, der Angestelltenschaft näher steht als dem Arbeiterstande. In Großstädten wird man für einen Lastkraftwagenführer 3200 RM im Jahr zahlen müssen, während in ländlichen Bezirken etwa 2200 RM genügen werden. In den nachstehenden Berechnungen sollen für normale Mittelstadtverhältnisse 2800 RM in Ansatz gebracht werden.

Die Besteuerung der Nutzkraftfahrzeuge hat durch das Gesetz vom 21. Dezember 1927 eine neue Regelung erfahren, wonach für je 200 kg des betriebsfertigen Eigengewichtes des Fahrzeuges 30 RM Steuer erhoben werden. Dieses Gesetz ist mit dem 1. April 1928 in Kraft getreten. Zu dieser Grundsteuer wird ein allgemeiner Zuschlag erhoben (Wegebau-Abgabe), dessen Höhe jährlich vom Reiche festgesetzt wird. Der gegen-

wärtige Satz dieses Aufschlages beträgt 20 v. H. und wird ab 1. April 1929 auf 15 v. H. ermäßigt werden. Bei Nichtverwendung von Luftbereifung tritt hierzu ein weiterer Aufschlag von 10 v. H.

Eine Versicherung wird in den meisten Fällen gegen Haftpflichtansprüche sowie Beschädigungen des Fahrzeuges eingegangen. Auf den Wert des Fahrzeuges bezogen, sind die Versicherungsgebühren sehr verschieden, so hat der 5 t-Lastkraftwagen etwa 6 v. H. seines Wertes als Jahresprämie zu tragen, während für die Transportmittel des Kleinlieferdienstes sich jährliche Versicherungssätze bis 15 und 20 v. H. ihres Wertes ergeben.

Unter dem Posten Garage ist die Miete bzw. der Mietwert des Unterstellraumes zu berücksichtigen, der wieder in hohem Maße von den örtlichen Verhältnissen und ferner von der Fahrzeuggröße abhängig ist. Da es sich in vielen Fällen in Handelsbetrieben um eigene Räumlichkeiten handelt, soll für den Lastkraftwagen ein Betrag von jährlich 400 RM und für den Anhänger 100 RM als mittleren Verhältnissen entsprechend angesetzt werden.

Als Verwaltungsunkosten sind eine Reihe Aufwendungen zusammengefaßt, die der Kraftfahrzeugbetrieb mit sich bringt. In erster Linie fallen hierunter Aufwendungen für Kontrollmaßnahmen, Fahrtberichte und deren Auswertung, für Fahrteneinteilung und Organisation und für verschiedene kleinere Arbeiten. Diese Ausgaben werden durch den Aufbau und die Größe des betr. Handelsunternehmens beeinflußt und sind, da sie fast stets in Verbindung mit anderen Leistungen auftreten, nur sehr schwer zu ermitteln. Viele Firmen lassen diesen Posten in ihren Transportkostenberechnungen fort. Um einen gewissen Anhalt zu geben, sollen die Verwaltungsunkosten mit 6 v. H. des Wagenwertes für das Jahr in die Selbstkostenberechnung eingefügt werden.

Die veränderlichen Kosten des Nutzkraftwagenbetriebes können als unmittelbar von der gefahrenen Strecke abhängig betrachtet werden. Obwohl diese Annahme, wie bei der Besprechung der einzelnen Kostenelemente gezeigt werden wird, nicht vollständig den Tatsachen entspricht, wird bei geeigneter Auswahl der einzelnen Faktoren die Genauigkeit der Rechnung nicht beeinträchtigt. Die veränderlichen Kosten setzen sich zusammen aus:

1. Abschreibung,
2. Betriebsstoff,
3. Bereifung,
4. Reparaturen und Instandhaltung und
5. Schmiermittel u. dgl.

Die Abschreibung des Fahrzeuges wird in fast allen Wirtschaftlichkeitsberechnungen unter den festen Kosten aufgeführt. Hierdurch werden alle Ermittlungen falsch, in denen der Preis der Transportleistungseinheit für verschiedene Jahreskilometerstrecken bestimmt wird. Um diese Behauptung zu beweisen, muß zunächst festgestellt werden, daß ein Nutzkraftwagen bei normaler Pflege und Beanspruchung eine gewisse Leistungsgrenze aufweist, die „Lebensleistung", bis zu der er wirtschaftlich zu arbeiten imstande ist. Bleibt das Fahrzeug noch über diese Gesamtstrecke in Betrieb, so steigt durch das Anwachsen der Reparaturkosten der Preis für das Wagenkilometer derartig stark, daß eine wirtschaftliche Verwendungsmöglichkeit des Fahrzeuges nicht mehr gegeben ist. Werden, wie es in den meisten Ermittlungen geschieht, 10 v. H. für Abschreibung in Rechnung gestellt und die Transportkosten dann für 10 000, 20 000, 30 000, ja sogar 50 000 und mehr Jahreskilometer errechnet, so ergibt sich daraus, daß für dasselbe Fahrzeug die Lebensleistung zwischen 100 000 und mehr als 500 000 km in demselben Rechnungsgang angenommen wird. Daß sich hierdurch insbesondere bei guten Jahresleistungen vollkommen falsche Kostenziffern ergeben, ist ohne weiteres einzusehen. Für die schweren Nutzkraftfahrzeuge kann bei hochelastischer Bereifung mit einer Lebensleistung von 180 000 km gerechnet werden, während für die leicht gebauten Lastkraftwagen geringerer Tragfähigkeit erfahrungsgemäß etwa 120 000 km als Gesamtleistung zu erwarten sind. Die Fahrzeuge des Kleinlieferdienstes weisen Lebensleistungen von etwa 60 000—90 000 km auf. Bei Jahresleistung unter dem zehnten Teil der Lebensleistungen wird in Berücksichtigung der Wertverminderung infolge Alterns ein fester Abschreibungssatz von 10 v. H. in Rechnung gestellt werden.

Bei den Brennstoffkosten ist die Feststellung eines Normalverbrauches überaus schwierig, da selbst Fahrzeuge desselben Fabrikates unterschiedlichen Brennstoffverbrauch aufweisen. Ferner macht sich in der Höhe der Brennstoffkosten der Einfluß der Gelände- und Witterungsverhältnisse u. dgl. geltend. Nach längeren Erfahrungen im praktischen Fahrbetrieb kann etwa mit den in Abb. 1 angegebenen Brennstoffverbrauchswerten gerechnet werden.

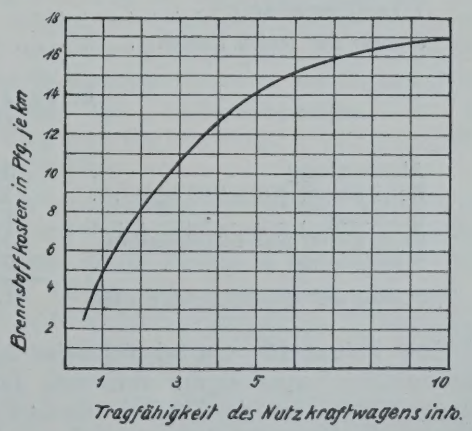


Abb. 1.
Abhängigkeit der Brennstoffkosten von der Nutzkraftfahrzeuggröße.

Auch in dem Punkt Bereifungskosten sind den örtlichen Verhältnissen und der Sorgfalt der Überwachung entsprechend große Schwankungen

zu verzeichnen. Für die Elastic-Bereifung der schweren Nutzkraftfahrzeuge ergibt sich eine durchschnittliche Lebensleistung von 20 000 km, während Luftbereifung eine Gesamtleistung von etwa 25 000 Kilometer erreicht. Für Lieferwagen sind Fälle bekannt, in denen Fahrtleistungen von mehr als 40 000 Kilometer erzielt wurden, bevor sich eine Erneuerung der Bereifung als nötig erwies.

Eine besonders schwierige Frage ist das Problem der Reparaturkosten. In der ersten Zeit des Betriebes eines neuen Wagens entstehen kaum nennenswerte Aufwendungen dieser Art, während in späteren Jahren ein rasches Anwachsen der Beträge für Reparaturen beobachtet werden kann. Für die Zwecke der Wirtschaftlichkeitsrechnung kann es jedoch nicht empfehlenswert sein, mit veränderlichen, dauernd steigenden Reparaturkostenzuschlägen zu rechnen, da hierdurch die Preisbestimmung der Transportleistung ungemein erschwert, wenn nicht sogar unmöglich gemacht wird. Auf Grund langjähriger Erfahrungen sollen an Reparaturkosten die in Abb. 2 verzeichneten Beträge in Ansatz gebracht werden.

Für Aufwendungen an Schmiermitteln u. dgl., wie Motorenöl, Getriebefett usw., müssen etwa 15 v. H. der Betriebsstoffkosten in Rechnung gestellt werden.

Auf Grund der vorstehend erläuterten und begründeten, zum größten Teil praktischen Betriebsuntersuchungen entstammenden Kosten für die einzelnen Faktoren ergibt sich die folgende Wirtschaftlichkeitsberechnung, die, wie nochmals betont werden soll, nur mittlere Betriebsbedingungen der Handelspraxis berücksichtigen wird.

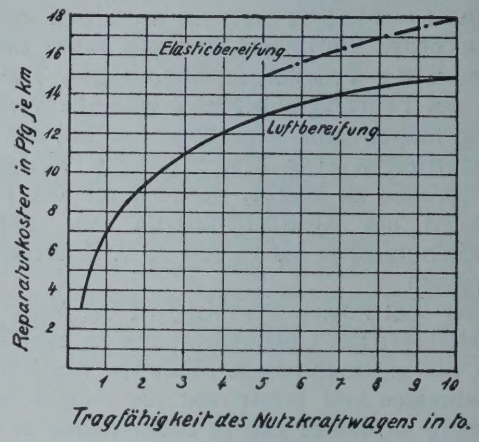


Abb. 2.
Abhängigkeit der Reparaturkosten von der Nutzkraftfahrzeuggröße für verschiedene Bereifungen.

Wirtschaftlichkeitsberechnung
für verschiedene Nutzkraftwagengrößen.

	0,5 t	1 t	3 t	5 t	10 t
Anschaffungskosten:	RM	RM	RM	RM	RM
Preis des Fahrzeuges ohne Bereifung ca.	3000	5 500	11 000	15 400	17 400
Preis der Bereifung ca.	380	900	2 150	3 400	2 300
Gesamtanschaffungskosten ca.	3 800	6 400	13 150	18 800	19 700

A. Feste Kosten.

		0,5 t	1 t	3 t	5 t	10 t
Verzinsung (8 v. H. der Gesamtanschaffungskosten)	RM	304	512	1 050	1 500	1 575
Führerlohn	„	2 400	2 800	2 800	2 800	4 800
Versicherung (Haftpflicht und Kasko)	„	320	660	920	1 000	1 100
Steuern (je nach Wagengewicht)	„	144	288	600	720	800
Garage	„	250	400	400	400	500
Verwaltungsunkosten	„	180	330	660	925	1 045
Summe der festen Kosten	RM	3 598	4 990	6 430	7 345	9 820

B. Veränderliche Kosten.

	0,5 t	1 t	3 t	5 t	10 t
			Pfg. je km		
Abschreibung	3,8	4,6	6,2	8,6	9,7
Betriebsstoff (40.—/100 kg)	2,4	5,6	10,8	14,4	17,0
Bereifung	1,5	4,5	10,8	17,0	11,5
Reparaturen und Instandhaltung	3,0	7,5	11,0	13,0	18,0
Schmiermittel u. dgl.	0,8	0,8	1,7	2,2	2,6
Summe der veränderlichen Kosten	11,5	23,0	40,5	55,2	58,8

Bei einer Fahrstrecke von beispielsweise täglich 80 km an 250 Tagen ergibt sich eine Jahresleistung von 20 000 km; der Anteil der festen Kosten am gefahrenen Kilometer beträgt in diesem Falle beim:

0,5-t-Kleinlieferwagen	18,0	Pfg./km
1-t-Lastkraftwagen	24,9	„
3-t-Lastkraftwagen	32,1	„
5-t-Lastkraftwagen	36,7	„
10-t-Lastzug	49,1	„

An Gesamtkosten[1]) entstehen daher für das gefahrene Kilometer beim:

0,5-t-Kleinlieferwagen	29,5	Pfg./km
1-t-Lastkraftwagen	48,2	„
3-t-Lastkraftwagen	72,6	„
5-t-Lastkraftwagen	91,9	„
10-t-Lastzug	107,9	„

[1]) Der Rechnung ist eine Auslastung von 50 v. H. zugrunde gelegt.

Die vorstehenden Wirtschaftlichkeitsermittlungen sollen als Beispiel dienen, nach dem für jeden Handelsbetrieb ein Kostenüberschlag aufgestellt werden kann. Die genaue Erfassung der vorliegenden örtlichen Verhältnisse ist allerdings nicht leicht und bedarf einiger Erfahrungen, so daß vor der Anschaffung von Kraftfahrzeugen stets ein unparteiischer Fachmann oder eine Beratungsstelle befragt werden sollte.

IV.

Die Aufgabe des Transportbetriebes ist die Beförderung von Gütern, die „Erzeugung" von Tonnenkilometern. Für diese Verkehrsleistung können die besprochenen Kostenelemente nicht unmittelbar in Ansatz gebracht werden. Denn selbst unter der Annahme allgemeiner Gültigkeit der ermittelten Kostenziffern ist eine genaue Preisbestimmung der Transport- oder Verkehrsleistung, des Tonnenkilometers, nicht möglich, da für jede Fahrt des Nutzkraftfahrzeuges die Belastung eine andere sein wird. Aus diesem Grunde muß zwischen der Betriebsleistung und der Verkehrsleistung des Fahrzeuges unterschieden werden.

Unter der Betriebsleistung wird das Fahrzeugkilometer verstanden, dessen Preis sich unter Beobachtung der gegebenen Erläuterungen mit hinreichender Genauigkeit bestimmen läßt. Die für die Betriebsleistung ermittelten Aufwendungen müssen dann nach der „Erzeugnisdimension" hin umgeschaltet werden, um die Preisbestimmung der Verkehrsleistungseinheit zu ermöglichen.

Auf den großen Einfluß, den die jährliche Fahrtleistung auf die Kosten des Nutzkraftwagenbetriebes ausübt, wurde bereits eingangs hingewiesen. Während die veränderlichen Kostenelemente bei steigenden Leistungen des Fahrzeuges in ihrer für das Kilometer errechneten Höhe bestehen bleiben, verteilen sich die festen Kosten auf eine größere Kilometerzahl, so daß ihr Betrag und damit auch die Gesamtaufwendungen auf das Kilometer bezogen, geringer werden (Abb. 3).

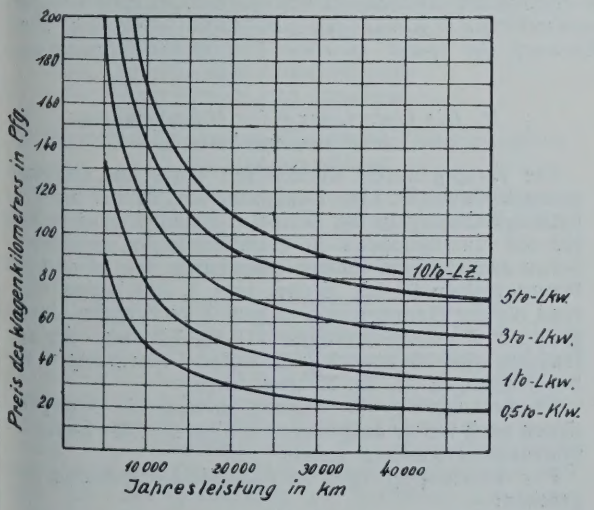


Abb. 3.
Abhängigkeit des Preises für das Nutzkraftwagenkilometer von der Jahreskilometerleistung für verschiedene Lastkraftwagen.

Bei abnehmenden Jahreskilometerleistungen tritt andererseits ein derartig starkes Anwachsen der Transportkosten auf, daß eine wirtschaftliche Verwendungsmöglichkeit des Nutzkraftwagens unterhalb einer bestimmten Grenze, die nach den vorstehenden Ausführungen in weitgehendem Maße von den örtlichen Bedingungen abhängig ist, nicht mehr gegeben ist.

Durch zweckentsprechende Organisation der Transportabteilung läßt sich in vielen Fällen die Ausnutzung der Fahrzeuge erhöhen und dadurch eine Senkung der Transportkosten durchführen. Insbesondere erreichen zahlreiche im Stadtlieferdienst Verwendung findende Lastkraftwagen infolge kurzer Fahrstrecken und häufigen Aufenthalten nur eine kleine Jahreskilometerleistung.

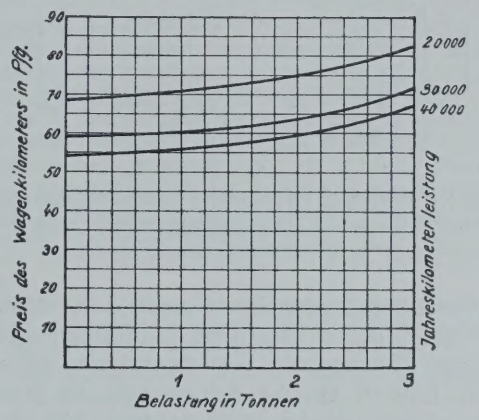


Abb. 4.
Kostengestaltung für das Fahrzeugkilometer eines 3-t-Nutzkraftwagens in Abhängigkeit von der Belastung.

Während die durchschnittliche Tagesstrecke des Nutzkraftwagens im Dienst des Handels durch die Bedürfnisse des einzelnen Unternehmens in gewisser Weise gegeben sind, da von vornherein feststeht, ob das Fahrzeug in der Hauptsache zur Erledigung städtischer Transportaufgaben Verwendung finden oder Überlandtransporte ausführen soll, ist der zweite wichtige Faktor in der wirtschaftlichen Gestaltung des Lastkraftbetriebes, die Auslastung des Fahrzeuges, ständigem Wechsel unterworfen.

Die Möglichkeit der Ausnutzung der Fahrzeuge in bezug auf ihre Ladefähigkeit ist neben Einflüssen allgemeiner Natur durch die Faktoren: Auftragsbestand, Größe des Kundenkreises u. dgl. bestimmt, auf die durch systematische Bearbeitung des Belieferungsgebietes eine Einflußnahme erreichbar ist. Die Ausnutzung vorhandener Fahrzeuge in bezug auf ihre Tragfähigkeit ist daher in erster Linie eine Frage der richtigen Organisation der Fahrstrecke. Die Fahrteneinteilung muß so vorgenommen werden, daß die Transportleistung, also das Produkt aus Nutzgewicht und Fahrstrecke, ein Minimum wird. Auf diese für die Wirtschaftlichkeit des Transportbetriebes entscheidende Frage

der Streckenorganisation soll in einem späteren Aufsatz näher eingegangen werden.

An dieser Stelle soll nur gezeigt werden, in welchem Maße die Auslastung des Nutzkraftwagens auf den Preis der Transportleistungseinheit von Einfluß ist (Abb. 4 und 5). Die Abnahme der veränderlichen Kosten bei Teilauslastungen hat bei dieser Umrechnung Berücksichtigung gefunden, da ihr Einfluß auf die Selbstkosten der Betriebsleistung nicht unbeträchtlich ist (vgl. Abb. 4).

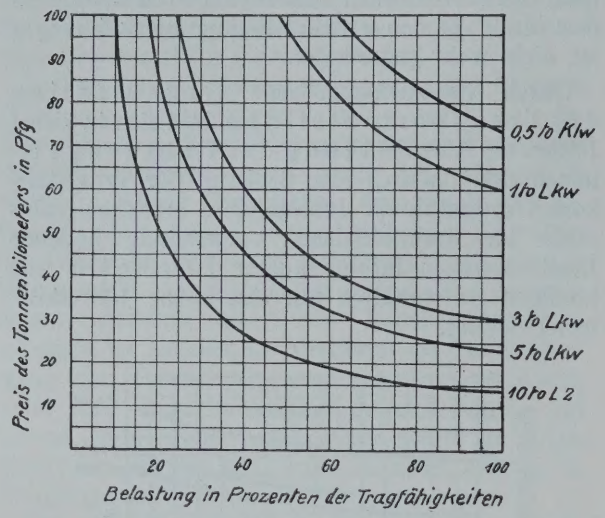


Abb. 5.

Einfluß der Auslastung verschiedener Nutzkraftwagengrößen auf die Kostengestaltung der Transportleistungseinheit unter Annahme einer Jahresleistung von 20 000 km.

Wenn wir die vorstehenden Ausführungen für die einzelnen Fahrzeuggrößen zusammenfassen und den Einfluß der Wagengröße auf die Kostengestaltung der Betriebsleistung untersuchen (Abb. 6), zeigt sich, daß mit Vergrößerung der Tragfähigkeit des Fahrzeuges die Beförderung der Waren sich verbilligt. Selbstverständlich ist hierfür Voraussetzung, daß das größere Fahrzeug auch entsprechend ausgelastet werden kann.

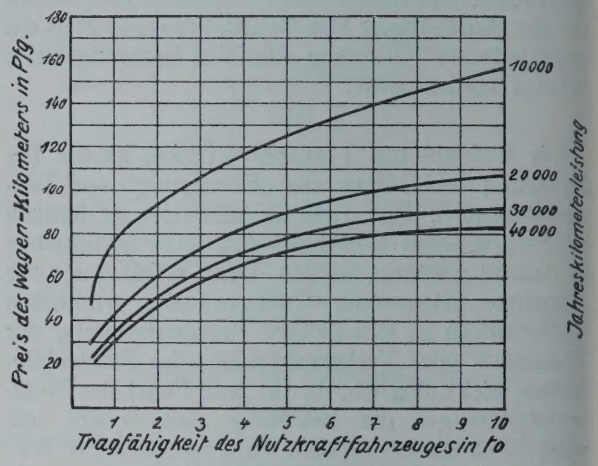


Abb. 6.

Abhängigkeit der Selbstkosten von der Größe des Nutzkraftwagens für verschiedene Jahreskilometerleistungen.

In seiner wirtschaftlichen Verwendbarkeit sind dem Nutzkraftwagen also gewisse Grenzen gezogen, die einerseits durch die Menge der regelmäßig zu befördernden Waren und andererseits in einer bestimmten Tagesmindeststrecke gegeben sind. Aus diesen Gründen ist eine besondere Sorgfalt bei der Wahl der Nutzkraftwagengröße zu beobachten, die dem Transportumfange des Handelsunternehmens angepaßt sein muß, wenn nicht durch Teilauslastungen von vornherein die Wirtschaftlichkeit des Kraftfahrbetriebes in Frage gestellt sein soll.

Ein Unkostenplan für den Einzelhandel.

Die Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels hat vor kurzem ein Unkostenschema herausgegeben, das hier mit einigen Kürzungen zum Abdruck gebracht wird. Es handelt sich um einen Entwurf, der später zu einer Einheitsbuchführung ausgebaut werden soll.

I. Die Hauptgruppen des Unkostenplanes.

Für die Unkostengliederung sind, soweit die sog. Handelskosten oder Handlungsunkosten in Frage kommen, sechs Hauptgruppen vorgesehen:

1. Raum- und Sicherungskosten,
2. Personalkosten,
3. Steuern und Abgaben,
4. Reklamekosten,
5. Zinsen,
6. Verwaltungskosten.

Das Hauptgruppen-Kontenschema kann sowohl für den kleinen als auch für den größeren Betrieb im Einzelhandel Verwendung finden. Der Kleinbetrieb führt nur die Hauptgruppen als Konten, hat also nur sechs Unkostenkonten, während der mittlere und der größere Betrieb die Hauptgruppenkonten, je nach seinen Bedürfnissen, unterteilt und zu einer mehr oder weniger großen Zahl von Unterkonten kommt.

II. Die Unterteilung der Hauptgruppen des Unkostenplanes.

Die Hauptgruppen wurden mit Hilfe des Dezimalsystems unterteilt. Das Dezimalsystem ist bei der Unkostengliederung in der Weise angewandt worden, daß für die Hauptgruppen die erste Stelle der grundsätzlichen zweistelligen Zahlen vorbehalten ist, so daß die Hauptgruppen 10, 20, 30 usw. bzw. 1, 2, 3 lauten, während die zur Hauptgruppe 10 bzw. 1 gehörenden Untergruppen die Bezeichnungen 11, 12, 13 usw., die zur Hauptgruppe 20 bzw. 2 gehörenden Untergruppen die Bezeichnungen 21, 22, 23 usw. tragen.

Für besonders große Betriebe, die auch die Unterpositionen noch weiter aufgliedern wollen, läßt das Dezimalsystem ohne weiteres Raum.

Für die Hauptgruppen ist folgende Unterteilung vorgesehen:

10. Raum- und Sicherungskosten.
    11. Miete (oder Mietwert),
    12. Licht, Kraft,

13. Heizung,
14. Reinigung,
15. Instandhaltung,
16. Prämien für Waren- und Geschäftsversicherungen,
17. Bewachungskosten,
18. Abschreibung auf Inventar.

20. Personalkosten,
21. Gehälter des Verkaufspersonals,
22. Gehälter des Verkaufsaushilfspersonals,
23. Gehälter des Büropersonals, Honorare für Bücherrevisoren usw.,
24. Gehälter der Schaufensterdekorateure,
25. Gehälter der Geschäftsführer, Einkäufer, Abteilungsleiter, Aufsichten usw.,
26. Sozialabgaben,
27. Pensionen und sonstige Personalunterstützungen,
28. Berufsschulbeiträge und Beiträge zur Berufsgenossenschaft.

30. Steuern und Abgaben des Betriebes.
31. Reichssteuern (Umsatzsteuer, Aufbringung der Industriebelastung und, soweit das Geschäft in Gesellschaftsform betrieben wird, Körperschafts- und Vermögenssteuer usw.),
32. Gewerbesteuer,
33. Sonstige Landes- und Gemeinde- (Gemeindeverbände) Steuern,
34. Beiträge zu öffentlich-rechtlichen Berufsvertretungen (Kammern, Zwangsinnungen usw.),

40. Reklamekosten.
41. Inserate,
42. Werbebriefe, Kataloge, Prospekte, Handzettel usw.,
43. Sonstige Reklame (Kino usw.),
44. Schaufenster- und sonstige Dekorationsutensilien.

50. Zinsen.
51. Zinsen für fremdes Kapital,
52. Verzugszinsen an Lieferanten,
53. Kosten für Kundenkreditfinanzierung.

60. Verwaltungs- und allgemeine Unkosten.
61. Porti, Telephon, Telegramme,
62. Büromaterial,
63. Verpackungsmaterial,
64. Einkaufskosten (Reisen zum Zwecke des Einkaufs, Beiträge zu Einkaufsverbänden usw.),
65. Sachkosten der Warenzuführung zum Kunden,
66. Verbands- und Vereinsbeiträge, Reisen zu Tagungen, Bücher und Zeitschriften, Wohlfahrtsspesen, Spenden und sonstige Repräsentationskosten,
67. Gerichts- und Anwaltskosten,
68. Kleine Spesen und Sonstiges.

III. Erläuterungen zu den einzelnen Unterpositionen des Unkostenplanes.

Zu den Einzelpositionen seien nun noch eine Reihe von Erläuterungen gegeben, die die genaue und einheitliche Verbuchung sicherstellen sollen und die ebensosehr vom kleinen als auch vom großen Betrieb zu beachten sind.

1. Raum- und Sicherungskosten.

Zu 11. Für diejenigen Einzelhandelsbetriebe, die ihren Geschäftsbetrieb im eigenen Hause unterhalten, ist hier als Geschäftsmiete der Betrag einzusetzen, der von einem Dritten als Mietzins gezahlt werden würde, d. h. also eine orts- und lageübliche Ladenmiete. Dieser Mietsbetrag ist zweckmäßig einem Hausverwaltungskonto gutzuschreiben. Dieses Hausverwaltungskonto ist mit allen für das Grundstück zu leistenden Zahlungen (Grundsteuern, Wassergebühren usw.) zu belasten und mit dem Mietwert für das eigene Geschäftslokal und sonstigen Mietseinnahmen zu erkennen.

Zu 15. Hier sind auch die Kosten zu verbuchen, die für laufende Instandhaltungs- und Erneuerungsarbeiten ausgegeben werden, soweit sie nicht aktiviert werden müssen, oder auf Hausverwaltungskonto erscheinen.

Zu 17. Hierher gehören die Ausgaben für Wach- und Schließgesellschaften, für Unterhalt eines Wachhundes usw.

Zu 18. Für die im Laufe des Jahres eingetretene Abnutzung und Wertminderung des Inventars hat am Jahresschluß eine Abschreibung auf Inventarkonto in der von der Steuerbehörde zugelassenen Höhe, in Ausnahmefällen auch darüber hinaus zu erfolgen. Es empfiehlt sich aus Zweckmäßigkeitsgründen, diese Abschreibungen über das Unkostenkonto zu verbuchen, statt, wie vielfach üblich, über das Gewinn- und Verlustkonto direkt.

2. Personalkosten.

Zur Gliederung der Hauptgruppe 2. Eine Aufteilung dieses Kontos auf die einzelnen Aufgabenkreise des Betriebes, die sonst dieser Unkostengliederung weitmöglichst zugrunde liegt, ist im Einzelhandelsbetriebe geringerer Größe nicht durchzuführen. Es muß daher mit in Kauf genommen werden, daß sich das Konto „Personalkosten" mit fast allen übrigen Hauptgruppen gelegentlich überschneidet. So mußte man sich z. B. dazu entschließen, das Gehalt des Dekorateurs in diese Hauptgruppe aufzunehmen, obwohl viele Gründe dafür sprechen, dieses Gehalt unter Reklamekosten zu verbuchen. Im Kleinbetrieb ist das Gehalt des Verkäufers von dem des Dekorateurs praktisch nicht zu trennen. Dasselbe Problem ergibt sich bei den Gehältern des Büropersonals, das im kleinen Betrieb häufig aus denselben Personen besteht wie das Verkaufspersonal, so daß eine Verbuchung unter Verwaltungsspesen nicht gerechtfertigt erschien.

Zu 21. Soweit Familienangehörige des Geschäftsinhabers ein Gehalt beziehen, ist ihre Einordnung in diese Hauptgruppe leicht möglich. Handelt es sich jedoch um unentgeltliche Arbeiten der Familienangehörigen — dasselbe gilt für den Geschäftsinhaber selbst — so ist dies kalkulatorisch zwar zu berücksichtigen, kann sich jedoch auf dem Unkostenkonto nicht auswirken.

3. Steuern und Abgaben des Betriebes.

Zur gesamten Hauptgruppe 3. Nicht hierher gehören Einkommen- und Vermögensteuer des Geschäftsinhabers einer Einzelfirma oder einer offenen Handelsgesellschaft. Diese Einkommen- und Vermögensteuern sind dem Privatkonto zu belasten.

Unberührt davon bleibt die Tatsache, daß Körperschaft- und Vermögensteuer eines in Gesellschaftsform betriebenen Geschäftes bei der Steuerveranlagung als Unkosten nicht abzugsfähig sind.

Zu 33. Die Hauszinssteuer gehört nicht hierher, sondern in das in der Hauptgruppe 1 genannte Hausverwaltungskonto.

4. Reklamekosten.

Vergleiche hierzu was zur Hauptgruppe 2 über Dekorateurgehälter gesagt wurde. Wenn der Betrieb groß genug ist, daß der Dekorateur nicht zugleich zeitweise Verkäufer ist, könnte man die Gehälter der Dekorateure auch hier unter einem besonderen Konto führen. Wichtig ist nur, daß von Monat zu Monat einheitlich verfahren wird, um die einzelnen Rechnungsperioden miteinander vergleichen zu können.

5. Zinsen.

Alle Zinseinnahmen, ferner alle Skonti sowie ein etwa bestehender Umsatz-Bonus gehören in die Erlös-Konten und sind daher dem Warenkonto oder zweckmäßiger einem besonderen Erlöskonto gutzuschreiben. Selbstverständlich sind Zinseinnahmen aus Privatvermögen hiervon zu trennen und dem Privatkonto gutzubringen.

Kundenrabatte, die nicht sofort vom Warenkonto abgezogen werden, sind zweckmäßig einem besonderen

Rabattkonto, das kalkulatorisch zu berücksichtigen und vom Erlös des Warenkontos abzuziehen ist, zu verbuchen.

6. Verwaltungs- und allgemeine Unkosten.

Zu 61. Frachten sind grundsätzlich über Warenkonto zu verbuchen. Es ist dringend erwünscht, daß die fehlerhafte Gepflogenheit mancher Betriebe, die Frachten über das Unkostenkonto laufen zu lassen, zugunsten der einzig korrekten Art der Verbuchung über das Warenkonto geändert wird.

IV. Sonderfragen.

Für Betriebe mit Nebenbetrieben, wie Reparaturwerkstätten, wird noch eine Kontengruppe 7 „Werkstattkosten" vorgeschlagen, dem die produktiven Löhne für Reparaturen zu belasten sind.

Außerdem ist für die Kalkulation noch der Aufwand zu erfassen, der in diesem Unkostenplan nicht enthalten ist. Das wären:

a) Der Unternehmerlohn, d. h. eine angemessene Entschädigung für die vom Geschäftsinhaber und seinen Angehörigen, soweit sie nicht Gehälter beziehen, dem Geschäft gewidmete Arbeitskraft.
b) Angemessene Verzinsung des im Betrieb arbeitenden Eigenkapitals.
c) Ausreichender Ersatz der durch Warenschwund und -verderb, Diebstahl, Einmaß, Bruch usw. entstehenden Verluste.
d) Die Verluste aus dubiosen Forderungen.
e) Preisherabsetzungen und Rabatte.

LITERATURÜBERSICHT.

Nachschlagewerke, Hand- und Wörterbücher.

Deutsches Bergbau-Jahrbuch. Jahrbuch der deutschen Braunkohlen-, Steinkohlen-, Kali- und Erzindustrie, der Salinen, des Erdöl- und Asphaltbergbaus. Herausgegeben vom Deutschen Braunkohlen-Industrie-Verein E. V., Halle (Saale). Jahrg. 21. 1930, bearb. von Heinrich Hirz und Wilhelm Pothmann. Halle (Saale), W. Knapp, 1930. Gr.-8°. XXXIX, 404 und 56 S. Lw. RM 16.—.

Die Handels-Hochschule. Lehrbuch der Wirtschaftswissenschaften. Herausg. Prof. Dr. Schmidt, Frankfurt a. M. Lfg. 66—69. Berlin und Wien, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1930.

Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft. Herausgegeben von Fritz Giese. Lfg. 14. Halle, C. Marhold, 1930. Lfg. je RM 9.—.

Offingers Technologische Taschenwörterbücher. I. Abtlg. 3. Bd.: Spanisch-Deutsch-Englisch. 9. veränderte und verbesserte Aufl. Bearbeitet von Ing. H. Krenkel. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. Kl.-8°. 260 S. Lwd. RM 6.50.

Price, Hereward T.: Volkswirtschaftliches Wörterbuch II. Teil: Deutsch-Englisch. Berlin, Verlag von Julius Springer, 1929. 676 S. RM 32.—.

Publications éditées par la Société des Nations. (Katalog der Völkerbundsveröffentlichungen) 1929. Vertriebsstelle für Deutschland. Berlin, Carl Heymanns Verlag. 8°. 222 S. Fr. 1.—.

Allgemeine Betriebswirtschaft.

Allgemeine Fragen der Betriebswirtschaft.

Friedrich, Paul: Betriebswirtschaftslehre und Mathematik. Eine methodologische Studie. Köln, O. Müller, 1929. Gr.-8°. V, 89 S. mit eingedr. graph. Darst. = Veröffentlichungen des Treuhand-Seminars an der Universität Köln. Heft 2. RM 4.—.

Peters, Alfred: Technische und ökonomische Rationalität. Leipzig, G. A. Gloeckner, Verlagsbuchhandlung, 1929. 8°. 66 S. RM 4.—. (Kölner wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Studien. 2. Folge. H. 5.)

Spann, Othmar: Die Krisis in der Volkswirtschaftslehre. München und Leipzig, Verlag von Duncker & Humblot, 1930. 8°. 60 S. RM 3.—. Verwaltung, Interessenvertretung und Forschung. Sonderschriften des Reichsverbandes der Deutschen Volkswirte. Herausgegeben von H. E. Krueger de Corti. Heft 3.

Wilbrandt, Robert: Die Entwicklung der Volkswirtschaftslehre. Bd. I der „Einführung in die Volkswirtschaftslehre". 2. verb. Aufl. Stuttgart, Verlag von Ernst Heinrich Moritz (Inh. Franz Mittelbach), 1930. Kl.-8°. Brosch. RM 2.80; geb. RM 4.20.

Wirtschaftsgeschichte und Biographien.

Schwäbische Treuhand-Aktiengesellschaft, Stuttgart (Schitag) 1919—1929. 4°. 53 S.

Unternehmungsformen, Kartell- und Konzernfragen.

Fischer, Paul Thomas und Horst Wagenführ: Kartelle in Europa (ohne Deutschland). Nürnberg, Hochschulbuchhandlung Krische & Co., 1929. 4°. XII, 256 S., 1 Taf. RM 12.—; geb. RM 14.—.

Hempfing, Werner: Die Kartellverordnung. Verordnung gegen Mißbrauch wirtschaftlicher Machtstellungen vom 2. Nov. 1923. Erlaß unter besonderer Berücksichtigung der Rechtsprechung des Kartellgerichts und der ordentlichen Gerichte. Berlin, F. Vahlen, 1930. 8°. VIII, 191 S. Lwd. RM 6.—.

Liefmann, Robert: Kartelle, Konzerne und Trusts. 8. umgearb. und erw. Aufl. Stuttgart, Verlag von Ernst Heinrich Moritz (Inh. Franz Mittelbach), 1930. 8°. XII, 428 S. Brosch. RM 9.—; Lwd. RM 12.—.

Finanzierung und Kapitalwirtschaft.

Zur Reform des Aktienrechts. Stellungnahme des VDB. zu den Fragebogen des Reichsjustizministeriums. Verband Deutscher Bücherrevisoren. Leipzig, Verlagsbuchhandlung G. A. Gloeckner, 1930. Gr.-8°. 31 S.

Tervooren, W.: Die Finanzierung von Kautschukplantagen. Haag, Martinus Nijhoff, 1930. Gr.-8°. VIII, 170 S. Brosch. RM 8.50; Lwd. RM 11.—.

Arbeitsorganisation und Personalwirtschaft.

Fischer, Guido: Mensch und Arbeit, ihre Bedeutung im modernen Betrieb. Zürich und Frankfurt a. M., Verlag Organisator A.-G., 1930. 8°. 101 S. RM 3.20.

Honold, Robert: Die Erziehung zum kaufmännisch-wirtschaftlichen Handeln. Berlin, G. Hackebeil, 1929. 8°. 43 S. = Technisch-wirtschaftliche Bücherei Heft 44. RM 1.50.

Jentzsch, Walter Hans: Der Arbeitsmarkt in Mitteldeutschland. Erfurt, K. Stenger, 1929. Gr.-8°. 51 S., 1 eingedr. Karte und eingedr. Kurven = Akademie gemeinnütziger Wissenschaften zu Erfurt. Schriftenreihe der Abteilung für Wirtschaft und Verwaltung Heft 2. RM 2.50.

Kuczynski, Jürgen und Marguerite: Der Fabrikarbeiter in der amerikanischen Wirtschaft. Leipzig C. L. Hirschfeld, 1930. 8°. VIII, 269 S. Lwd. RM 9.—

Wagner, Erich: Berufsumwelt und geistige Leistung bei Jugendlichen. Halle, C. Marhold, 1930. 4°. 68 S. mit eingedr. Tab. = Psychotechnische Forschungen zur Berufsberatung 2 = Deutsche Psychologie Bd. 7, Heft 1. RM 2.75.

Organisation der Verwaltungs- und Büroarbeit.

Christoffel, G. U.: Kaufmännische Organisation im Kleingewerbe. Frankfurt a. M., Verlag Organisator 1929. 8°. 73 S. mit Abb. RM 3.20.

Prelinger, Wolfgang: Grundriß der maschinellen Buchhaltung. 2. durchges., verm. und verb. Aufl.

Gr.-8°. VIII, 180 S. mit 108 Abb., Skizzen und Formularen. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. Geh. RM 13.—; in Ganzleinen RM 15.—.

Rieckenberg, Martin: Der Büro- und Kassendienst. 2. Aufl. Berlin, Wirtschaftsverlag A. Sudau, 1929. Kl.-8°. 304 S. = Verwaltungs-Bücherei. Bd. 13. Lwd. RM 4.20.

Verkaufs- und Marktwirtschaft einschl. Werbewesen und Konjunkturfragen.

Bußmann, Kurt: Die Marke in der Reklame. Berlin, Verlag Chemie (Komm.: H. Haessel Comm. Gesch., Leipzig), 1929. 4°. 13 S. RM 2.—.

Franke, H. H.: Die rechtspolitischen Grundlagen der Reform des Wettbewerbsrechts. Berlin, Carl Heymanns Verlag, 1930. 8°. 23 S. RM 2.50.

Groß, Edwin: Auch kleine Inserate verkaufen. Frankfurt a. M., Verlag Organisator, 1929. 8°. 32 S. mit Abb. RM 2.25.

Peter, Hans: Grenzen der Statistik in der Konjunkturforschung. Bonn, Kurt Schroeder Verlag, 1930. 8°. 73 S. Veröffentlichungen der Frankfurter Gesellschaft für Konjunkturforschung. Herausgegeben von Dr. Eugen Altschul. Heft 5.

Simmat, R.: Personal Salesmanship. Demy 8vo. pp. X, 96. Pitman. $ 5.—.

Weinrich, Leopold: Ist eine Konjunkturpolitik möglich? Eine Untersuchung und zugleich eine Einführung in ihre Probleme. Dresden, Paul Welzel, 1929. 8°. 208 S. Geb. RM 3.50; brosch. RM 2.70.

Rechnungswesen.

Piston, Fritz: Monats- und Jahres-Abschluß einer taylorisierten Buchhaltung (einschl. Buchungsbeispiele). Taylorix-Fachschrift 20. Stuttgart, Taylorix Organisation G. m. b. H., 1929. 8°. 16 S. RM 3.50.

Reisch, Richard und Josef Klemens Kreibig: Bilanz und Steuer. Grundriß der Buchhaltungs- und Bilanzlehre unter besonderer Würdigung ihrer wirtschaftlichen und rechtlichen Bedeutung. 4. Aufl. vollst. umgearb. und erw. von Leopold Mayer und Paul Petrucha. Bd. 2. Wien, Manz, 1930. 4°. XVIII, 853 S. RM 39.50; geb. RM 42.50.

Seyderheim, K.: Unkostensätze und Nebenbetriebskosten in Maschinenfabriken und verwandten Betrieben unter besonderer Berücksichtigung des Beschäftigungsgrades. Berlin, Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten, 1929. Gr.-8°. 24 S.

ter Vehn, A.: Die Entwicklung der Bilanzauffassungen bis zum AHGB. Hat Savarys „Parfait Négociant" und die Ordonnance de commerce oder welche andere Tatsache die Entstehung der stat. Bilanzauffassung bewirkt? Berlin, Wien, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1929. Gr.-8°. 52 S. = Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Sonderheft 5. RM 2.—.

Wetzstein, Joseph Johann: Bilanzsicherheit. Mühlhausen i. Th., Rud. Sayle, 1929. Gr.-8°. 39 S., 1 Taf. RM 2.—.

Revisions- und Treuhandwesen.

Chartered Accountants, Institute of. List of Members, etc., 1930. England and Wales. Cr. 8vo, pp. I, 764. sh 2/

Spezielle Betriebswirtschaft.

Bergbau.

Die Bergwerke und Salinen im niederrheinisch-westfälischen Bergbaubezirk. 1928. Bearbeitet vom Verein für die bergbaulichen Interessen in Essen. Essen, G. D. Baedeker, 1929. Kl.-8°. 136 S. RM 3.60.

Das Braunkohlenarchiv. Mitteilungen aus dem Braunkohlenforschungsinstitut Freiberg (Sa.). Herausgegeben von Prof. Dr. R. Frhr. von Walther, Prof. Karl Kegel und Prof. Dipl.-Ing. F. Seidenschnur. Heft 26. Halle (Saale), Druck und Verlag von Wilhelm Knapp, 1930. 8°. 61 S. RM 5.80.

Schlobach, Dipl.-Ing., Dr.: Die Normung im Bergbau. Normblattverzeichnis Dezember 1929. Essen, Friedrichstr. 2: Fachnormenausschuß für Bergbau. 8°. 28 S. mit Abb. RM —.50.

Handelsbetriebs- und Warenverkehrslehre.

Richtzahlen für den Eisenwareneinzelhandel. Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel, Berlin, Nr. 3 = Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit RKW-Veröffentlichungen. Gr.-8°. 38 S.

Narkotische Genußmittel, Drogen, Gewürze, Harze. Herausgegeben von Professor Dr. Victor Grafe, Universität Wien, Neue Wiener Handelsakademie. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. Lex.-8°. XXIV, 688 S. auf Kunstdruckpapier mit 273 Abb. Grafes Handbuch der organischen Warenkunde mit Einschluß der mechanischen Technologie und technischen Warenprüfung. 1. Halbbd. des IV. Bds. Subskriptionspreis für Bezieher des Gesamtwerkes: Brosch. RM 36.50; Ganzleinen (Einzelausgabe mit Sondertitel) RM 40.—.

Hooper, F. and J. Graham: The Import and Export Trade, or Modern Commercial Practice. New edn., completely revised. "Modern Manuals of Commerce." Demy 8vo, pp. XVI, 284. Macmillan. sh 4/6.

Lyon, S.: Hand-to-Mouth Buying: A Study in the Organisation, Planning and Stabilisation of Trade. Cr. 8vo, pp. XV, 487. Williams & Norgate, for the Brookings Institution, USA. $ 18.—.

Posse, H.: Der gegenwärtige Stand der deutschen Handelspolitik. Leipzig, Verlag von Quelle & Meyer, 1930. 8°. 25 S. RM 1.20. Weltwirtschaftliche Gesellschaft zu Münster i. W. Schriftenreihe, herausgegeben von W. F. Bruck und H. Wätjen. Heft 23.

Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Enqueteausschuß). Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Gewerbe, Industrie, Handel und Handwerk (Unterausschuß 3). Arbeitsgruppe 9 (Handel). Bd. 4, 5, 6, 7. Berlin, E. S. Mittler & Sohn, 1929. Gr.-8°. Bd. 4: Feinkosthandel. IX, 197 S. RM 5.60; geb. RM 6.75. — Bd. 5: Einzelhandel mit Lebensmitteln, Kolonialwaren und Drogen. IX S., Bl. X, 173 S. RM 5.—; geb. RM 6.20. — Bd. 6: Handel mit Milch und Molkereiprodukten. IX, 265 S. RM 7.40; geb. RM 8.50. — Bd. 7: Ladenhandel und ambulanter Handel mit Obst und Gemüse. VIII, 166 S. RM 4.75; geb. RM 5.85.

Handwerk.

Budil, Adolf und Hubert Demel: Die Buchführung des Elektrotechnikers. Wien, Deutscher Verlag für Jugend und Volk, 1929. 4°. 59 S. mit eingedr. Vordr. RM 2.60.

Budil, Adolf: Der Schriftverkehr des Elektrotechnikers. Wien, Deutscher Verlag für Jugend und Volk, 1928. 29 S. RM 2.35.

Literatur für verschiedene Geschäftszweige der Industrie und des Handels.

Barg, B. H.: Die Explosivstoffindustrie, ihre wirtschaftlichen Bedingungen und ihre Entwicklung. Hamburg, Selbstverlag, Hamburg, Brandsende 4, 1929. 8°. 92 S.

Gas Undertakings in Great Britain. Return of all authorised for year 1928. Part II, Finance and Prices. H.M.S.O. sh 10/6.

Hoffmann, Gertrud: Zusammenschlußbestrebungen in der deutschen Linoleumwirtschaft unter Berücksichtigung des Kartellgedankens. Leipzig, A. Deichert, 1929. Gr.-8°. 126 S. = Betrieb und Unternehmung. Bd. 5. RM 6.—.

Jahrbuch und Lieferantenverzeichnis für die Schuhbranche. Red. von Oskar Fischer. Jahrg. 8 1929/30. Wien VIII, Pfeilgasse 51, Schuhindustrie-Zeitung, 1929. 8°. 136 S. Sch. 4.—.

Klein, Arthur St.: Einiges über Fachliteratur und über die Herstellungskosten von Zeitungsdruck in Nordamerika. — Die bildliche Darstellung von wirtschaftlichen Betriebsergebnissen. — Kosten- und Gewinnberechnung von Papierfabriken. — Holzschliff- und Zellstoff-Kalkulation. 4 Aufsätze. Biberach a. d. Riß, Günther-Staib Verlag, 1929. 4°. 16 S. mit Abb. RM 1.—.

Die Kleinhandelsspanne im schweizerischen Kohlenhandel. Veröffentlichung Nr. 5 der Preisbildungskommission des Eidg. Volkswirtschaftsdepartements. Sonderheft 7 der „Wirtschaftlichen und Sozialstatistischen Mitteilungen". Herausgegeben vom Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement. Bern 1930. 4°. 88 S.

Michligk, Paul: Das Abrechnungswesen im Zeitungs- und Zeitschriften-Verlag (aufgebaut auf dem System der „Definitiv" Kontroll-Buchhaltung). Berlin, Lehrmittel-Verlags-Gesellschaft (Komm.: Otto Klemm, Leipzig), 1929. 8°. 50 S. mit Abb. = Organisations-Praktikum. Bd. 1. RM 2.50.

Nimptsch, R.: Marktbeobachtung und Wirtschaftsführung in der Kraftfahrzeugindustrie. Berlin-Charlottenburg 2: Reichsverband der Automobilindustrie e. V. Gr.-8°. 34 S. = Veröffentlichungen des Reichsverbandes der Automobildindustrie e. V.

Roscher, Ernst: Muster und Ratschläge zur Inventur der Bauvereine. Berlin, Carl Heymann, 1929. 4°. 16 S. (Nr. T 415.) RM 1.50.

Siao, Tsen-Tsan: Die chinesische Seidenindustrie. Leipzig, L. A. Klepzig, 1929. 8°. 92 S. = Klepzigs Textilbücherei. Heft 6/7. RM 1.—.

Bankwesen einschl. Zahlungs-, Kredit- und Kapitalverkehr.

Handbook for Investors. A Concise Record of Stock Exchange Prices and Dividends for past Ten Years of Selected Securities. 1930. Fcap 8vo, pp. 338. Mathieson. $ 5.—.

Versicherungswesen.

Martinoli, Silvio: Die Autokasko-Versicherung in Theorie und Praxis. Weinfelden, A.-G. Neuenschwandersche Verlagsbuchhandlung, 1930. Gr.-8°. 258 S. = Volkswirtschaftstheoret. Abhandlungen. Heft 10. RM 9.60; geb. RM 11.20.

Verkehrswesen: Personen- und Güterbeförderung, Nachrichtenübermittlung.

Allgemeine Dienstanweisung für Post und Telegraphie. Abschnitt 3, 2. Postbeförderungswesen und Postwagen auf Eisenbahnen. Berlin, R. von Decker, 1929. 4°. VIII, 147, 3 S. Lwd. RM 6.40.

Egert, Hugo: Der Kraftwagen im deutschen Verkehrswesen. Halle (Saale), M. Boerner, 1929. Gr.-8°. 99 S. mit 1 Fig., 1 Karte. RM 6.—.

Staats- und Verwaltungs-Betriebswirtschaft.

Fehtkötter, Otto: Alphabetischer Führer durch das Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen des Reichs, mit einem Anhang: Reichspost und Reichsbahn. Berlin, Wirtschaftsverlag A. Sudau, 1930. Kl.-8°. 304, 31 S. = Verwaltungs-Bücherei. Bd. 17. Lwd. RM 5.—.

Literatur zum Berufs- und Fachschulwesen.

Buchführung und kaufmännisches Rechnen.

Allina, Max und Franz Allina: Leitfaden der Buchhaltung für zweiklassige Handelsschulen 11. neubearbeitete Aufl. Wien, Hölder-Pichler-Tempsky-A.-G., 1929. 8°. IV, 304 S. mit 1 Abb., 1 Taf. Hlwd. RM 7.15.

Lüdke, Hermann: Fabrik-Geschäftsgang f. die Durchschreibe-Buchführung. 3. Aufl. Berlin, Lehrmittel-Verlags-Gesellschaft (Komm.: Otto Klemm, Leipzig), 1929. 8°. 8 S. RM —.50.

Handelsbetriebslehre, Geschäftstechnik und Schriftverkehr.

von der Aa, Karl und Schirmer, Alfred: Lehrbuch des kaufmännischen Schriftverkehrs mit Vertragskunde. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. 8°. 216 S. mit 25 Abb. und Skizzen. Lwd. RM 4.20.

Baier, Max: Maschinenschreiben. Schule der Geläufigkeit. I. Teil: Griffsicherheit; II. Teil: Fertigkeit und Form; Beiheft: Maschinenkunde. Wolfenbüttel: I. Teil: Griffsicherheit 1928; II. Teil: Fertigkeit und Form 1929; Beiheft: Maschinenkunde 1929. Heckners Verlag. Gr.-8°.

Coermann, Wilhelm: Nachtragsband zur 1.—3. Aufl. des Taschenbuchs für den Rechtsverkehr. Ausgabe vom 1. Januar 1930. Stuttgart und Wien, Verlag für Wirtschaft und Verkehr. 16°. 127 S. RM 2.60.

Gründel, Franz: Volkswirtschaftslehre. Frankfurt am Main, Verlag Moritz Diesterweg, 1930. 8°. VIII, 182 S. RM 4.60.

Lünemann, Freund, Gräbner, Klapf: Repetitorium der Handelswissenschaften. II. Teil: Korrespondenz und Handelskunde. Wien, Hölder-Pichler-Tempsky A.-G. 170 S. RM 3.50.

Sprachen und Lesebücher.

Broxap, C. G.: A Practical Method of English Commercial Correspondence and Guide to Translation. Hannover, Hahnsche Buchhandlung, 1929. 8°. 116 S. RM 3.—.

Elliot-Koch: Englisches Lehrbuch, Ausgabe A für Handelsschulen. 6. Aufl. Hagen (Westf.), Deutelmosers Verlag, 1930. 8°. 216 S.

Kurzschrift.

Taschen-Lehrgang der Einheitskurzschrift (Verkehrsschrift). Dresden, Deutscher Stenographenbund, 1930. 16°. 32 S. RM —.30.

Wirtschaftsgeographie.

Lapper, Karl: Allgemeine Wirtschafts- und Verkehrsgeographie. Leipzig und Berlin, Verlag von B. G. Teubner, 1930. Gr.-8°. 392 S. RM 18.—.

RUNDSCHAU — CHRONIK.

Rationalisierungsbewegung.

In der jüngsten Zeit beginnt sich in Deutschland die Bildung von Erfahrungsaustauschgruppen für bestimmte Geschäftszweige zu entwickeln. So wurde unter Führung des Vorsitzenden des Vereins Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken, Dr.-Ing. Schoening, eine Gruppe zum Zwecke des Erfahrungsaustausches ins Leben gerufen, der zunächst die Leiter von sechs Unternehmungen angehören. In Abständen von etwa 2 Monaten werden Besprechungen und Betriebsbesichtigungen durchgeführt. Gegenstand des Erfahrungsaustausches sind Einzelfragen der Betriebsführung und der Betriebsverwaltung. Es ist beabsichtigt, im Rahmen des oben bezeichneten Verbandes weitere Gruppen dieser Art zu bilden. Auch die Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels plant die Schaffung einer Zentralstelle, die dem Austausch von Erfahrungen dienen soll.

Preisausschreiben.

Die Gesellschaft für deutsche Wirtschafts- und Sozialpolitik in Berlin veranstaltet ein Preisausschreiben über das Thema: „Die Persönlichkeit des deutschen Unternehmers in seiner Bedeutung für die Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft in den Jahren 1860 bis 1910.“ Als Preis sind RM 5000.— ausgesetzt. Schlußtermin für die Einsendung ist der 1. November 1931. Weitere Auskünfte erteilt die oben bezeichnete Gesellschaft in Berlin W 35, Lützowstr. 88.

HOCHSCHULWESEN

Universität Frankfurt a. M. Im Februar 1930 wurde die Gesellschaft zur Förderung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Frankfurt a. M. gegründet. Sie bezweckt, das Institut für Genossenschaftswesen und bis zu dessen Gründung die Genossenschaftsabteilung des Instituts für Wirtschaftswissenschaft an der Universität Frankfurt a. M. in jeder Beziehung zu fördern und ihm insbesondere alle Mittel zur Erreichung seiner Zwecke zur Verfügung zu stellen. In der ersten Sitzung wurde der Vorstand gewählt, in dem sämtliche Genossenschaftsarten vertreten sind. — Aus Anlaß des 50jährigen Jubiläums der Adlerwerke und in Anerkennung der Verdienste Heinrich Kleyers bei der Gründung der Universität Frankfurt a. M., hat diese den Jubilar zu ihrem Ehrenbürger ernannt. Der Rektor überreichte Ernennungsurkunde und Ehrenbürgerplakette.

Universität Köln. Die Universität Köln hat Generaldirektor G. Zapf zum Ehrendoktor ernannt.

Handels-Hochschule Nürnberg. Das Bayer. Staatsministerium für Unterricht und Kultus hat durch Entschließung vom 18. Februar der Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Handels-Hochschule) Nürnberg das Recht gewährt, die Würde eines Doktors und eines Ehrendoktors der Wirtschaftswissenschaften zu verleihen.

BUCHBESPRECHUNGEN.

Die Exportkreditversicherung. Ein kritischer Beitrag zum Problem der Exportförderung von Dr. Erich Goldschmidt. Berlin W 50, 1928, Deutscher Wirtschafts-Verlag. 144 S.

Die Kreditversicherung gehört zu jenen Zweigen des Versicherungswesens, die erst in den letzten Jahren, etwa seit Kriegsende, ihre stärkste Entwicklung genommen haben. Nicht etwa als ob die Kreditversicherung nicht auch schon früher bekannt gewesen wäre, oder als ob sich die Methoden und die Technik der Kreditversicherung viel geändert hätten. Wie ich es aber einmal an anderer Stelle ausgeführt habe, war die Kreditversicherung früher berufen, Deckung für abnormale Verluste aus Warenkreditierungen zu geben, während sie heute neben diesem Ziel auch noch die Erleichterung der Finanzierung des Warenverkehrs, namentlich aber die Förderung des Exports anstrebt und in dieser letzten Eigenschaft ist sie zum Instrument der offiziellen Handelspolitik geworden.

Vorliegende fleißige Arbeit befaßt sich eben nur mit dem Teil der Kreditversicherung, der unter dem Begriff Exportkreditversicherung bekannt ist. Nachdem der Verfasser die Risiken des Warenverkehrs und namentlich das Exportkreditrisiko, seine Minderung und Abwälzung und deren Möglichkeiten und Formen vom grundsätzlichen Standpunkte untersucht hatte, befaßt er sich mit dem gegenwärtigen Stand der Exportkreditversicherung in England, Deutschland und kurz noch in einigen anderen europäischen Staaten, um dann zum Schluß in einer kritischen Zusammenfassung Wert und Wirkung der Exportkreditversicherung vom wirtschaftlichen Standpunkt aus zu untersuchen. Er hat dabei fraglos ziemlich viel Material zusammengetragen, übersichtlich geordnet und dadurch das eingehende Studium der Frage für die Interessenten erleichtert. Schade, daß die Schrift, etwa über die englische Kreditversicherung, ziemlich weit zurückliegende Ziffern bringt und dadurch ihre Schlußfolgerungen auch unrichtig sind. Nach den heute bekannten Ziffern kann man das vom Verfasser einigen Tageszeitungen nachgesprochene Urteil über die englische Exportkreditversicherung kaum aufrechterhalten.

Verfasser hält überhaupt nicht viel auf den volkswirtschaftlichen Wert der Exportkreditversicherung, da er meint, daß die Vorteile derselben durch den Nachteil der Verteuerung der Selbstkosten aufgewogen werden dürften. Auch diese Folgerung dürfte nicht stimmen. Wir sehen, daß in der Zwischenzeit die Prämien der deutschen Exportkreditversicherung zum Teil herabgesetzt wurden, daß die beanstandete Höhe der Voraushaftung von $^1/_3$ des Fakturenbetrages aufgegeben und an deren Stelle ein bewegliches Schema von 20—40 % der Voraushaftung gesetzt wurde. Auch sonst sind die Bedingungen verbessert worden, so daß von einer ständigen Entwicklung gesprochen werden kann und demzufolge es kaum angängig ist, sozusagen im Anfangsstadium einer Sache ihren schließlichen Wert zu beurteilen.

Wenn wir also mit den Schlußfolgerungen des Verfassers auch nicht einig gehen können, so wollen wir doch gerne bestätigen, daß eine fleißige und verdienstvolle Schrift vorliegt, deren allgemeiner Teil über die Risiken des Warenverkehrs die Betriebswirtschaftler auch unabhängig von der Exportkreditversicherung interessieren wird.

Die Kreditversicherung. Von Erich Massmann. Berlin 1928, E. S. Mittler & Sohn. 41 S.

Auch diese Schrift befaßt sich mit der Kreditversicherung, jedoch nicht vom wirtschaftlichen, sondern mehr vom rechtlichen Standpunkt. Zunächst wird das juristische Wesen der Kreditversicherung und seine Einordnung in das Rechtssystem, namentlich Geschichte und Begriffsbestimmung der Kreditversicherung und Grenzenbestimmung zwischen Kreditversicherungsvertrag und verwandten Verträgen untersucht, um dann die versicherungsrechtlichen Grundbegriffe bei der Kreditversicherung zu behandeln. Zum Schluß werden noch die allgemeinen Vertragsbeziehungen und die einzelnen Formen der Kreditversicherung in Deutschland behandelt. Wir müssen zwar die zweiteilige Begriffsbestimmung der Kreditversicherung, wie sie vom Verfasser versucht wird, ablehnen, ansonsten aber die Gründlichkeit der Studie, welche von einer großen Sachkenntnis Zeugnis ablegt, vorbehaltlos anerkennen.

Prof. S. Lengyel (Wien).

Rechtstaschenbuch für Gläubiger (Kreditschutz für Lieferanten und sonstige Gläubiger) von August Heuss, Treuhänder. 19. Aufl. Stuttgart 1928, Verlag für Wirtschaft und Verkehr. Ganzleinen 700 S. Taschenformat. RM 8.50.

Der Verfasser hat sich zum Ziel gesetzt, dem Geschäftsmann „in allen erdenklichen Schutz- und Rechtsfragen des täglichen Geschäftsverkehrs Auskunft und wertvolle Winke zu geben.“ Daß das Buch innerhalb von 4 Jahren 19 Auflagen erleben konnte und in 45 000 Exemplaren verbreitet wurde, beweist, daß die Geschäftswelt nach einem Schutz vor böswilligen Schuldnern lechzt. Das vorliegende Werk besteht aus zwei Arbeitsleistungen, die nicht räumlich voneinander abgegrenzt sind, aber durch Inhalt und Sprache verraten, daß sie von zwei verschiedenen Verfassern herrühren. Die Beiträge, die geschäftliche Erfahrungen, Winke und Ratschläge für Leute enthalten, die im Erwerbsleben stehen, sind von dem Treuhänder August Heuss verfaßt. Der andere Arbeitsstoff besteht aus Rechtsausführungen und stammt aus der Feder eines Richters, der im Vorwort genannt wird.

Der erste Teil des Buches handelt von den „Kreditgefahren und Schutzmaßnahmen". Auf 8 Seiten werden die Formen des Kreditbetruges unter folgenden Schlagworten geschildert: „Firmenmißbrauch, Schein der Kreditwürdigkeit, Täuschung der Auskunfteien, Vorschub unpfändbarer Personen als Besteller, Nachnahmefreigabeschwindel, Trick der sog. Schlittenfahrer, Schuldnerkniffe auf gesetzlicher Grundlage, Schiebungsverträge, Mißbrauch der G.m.b.H.-Form und weitere Arten des Kreditbetruges". Sodann werden Schutzmaßnahmen vor Abschluß des Lieferungsvertrages, vor Ausführung des Lieferungsvertrages, nach Ausführung des Lieferungsvertrages und bei Ankunft von Warensendungen dargestellt. Wir erfahren einiges über private und behördliche Auskunfteinholung, über schwarze Listen, Schuldnerkontrollisten, Geschäftsbedingungen und Klauseln, Kreditprüfungen, Sicherungsübereignungen, Anfechtung von Verträgen, Forderungsbeitreibung, Kreditversicherung, Postsendungen, Mängelrüge und Gewährleistungsansprüche. Dieser erste Teil liest sich gut, man hat den Eindruck, daß hier ein Mann aus langjähriger Erfahrung schöpft. Man könnte aber über alle die Dinge, die der Verfasser nur streift, noch erheblich mehr sagen, besonders wenn man den Schlichen und Betrügereien in den Großstädten nachgeht. Es mag sein, daß durch das Gebotene mancher Geschäftsmann gewarnt und vor Schaden behütet wird.

Der zweite, juristische, Teil ist wesentlich umfangreicher. Im ersten Abschnitt dieses Teils werden die wichtigsten Verpflichtungsgründe des Schuldners aufgeführt. Wir erfahren, wie man Verträge abschließt, und werden mit wichtigen Lieferungsverträgen bekannt gemacht. Der Verfasser hat gut daran getan, sich nicht dem System des Bürgerlichen Gesetzbuches anzuschließen, sondern die Schlagworte dem Leben zu entnehmen. So lauten einige Überschriften: Die Kommissionsnote, Stillschweigen im geschäftlichen Verkehr, Zusendung nicht bestellter Waren, Verkauf aus dem Schaufenster, telephonische Mißverständnisse, Ferngespräche durch Angestellte, Rechtsgültigkeit von Firmenstempeln, Abzahlungsgeschäfte, Nachlieferfrist, Fixgeschäfte, Sukzessivlieferungsvertrag, Deckungskauf, Selbsthilfeverkauf. Die Erläuterungen sind knapp und, soweit dies möglich ist, auch gemeinverständlich gefaßt.

Die Übereignungsverträge, der Eigentumsübergang bei Grundstücken, nichtige und anfechtbare Verträge werden nicht allgemeines Verständnis finden, weil es kaum möglich ist, Laien über so schwierige Rechtsverhältnisse aufzuklären. Es wird dann die Haftung im geschäftlichen Verkehr erörtert. Dabei werden die verschiedenen Unternehmungsformen durchgegangen, auch das eheliche Güterrecht und die Haftung Minderjähriger wird gestreift. Ob dem Leser der 20 Zeilen über juristische und nicht juristische Personen ein Licht hierüber aufgegangen ist, möchte ich bezweifeln. Auch die Darstellung der Hypotheken und Grundschulden, die Übersicht über die dinglichen Sicherungsmöglichkeiten, die Darstellung der Bürgschaft, des Eigentumsvorbehalts werden nur von einem kleinen Teil der nicht juristisch vorgebildeten Leser verstanden werden können. Der Unterschied zwischen Pfandvertrag und Sicherungsübereignung ist nicht einwandfrei aufgedeckt. Es ist nicht richtig, daß der Sicherungsübereignungsvertrag ein Eigentumsrecht des Gläubigers begründe, auf Grund dessen er „mit der betreffenden Sache machen könne, was er wolle". Der Gläubiger ist vielmehr verpflichtet, die ihm sicherungshalber übereignete Sache im Interesse seines Schuldners zu verwalten und zu verwerten. Auch der Sanierungsgeschäfte und des hierbei tätigen Treuhänders wird gedacht. Die Bestimmungen über den Wechsel und den Scheck sind geschickt zusammengestellt und recht beachtenswert. Gut lesbar sind auch die Angaben über die Verjährung.

In einem dritten Teil wird die Einziehung und Beitreibung von Forderungen auseinandergesetzt. Geschäftliches und Juristisches wechseln hier ab. Der Aufenthaltsermittlung werden mehrere Seiten gewidmet. Die Mahnung des Kunden wird nach der psychologischen, praktischen und rechtlichen Wirkung beleuchtet. Für die Einziehung von Forderungen bei böswilligen Schuldnern und beim Tode des Schuldners werden Winke erteilt. Das gerichtliche Mahnverfahren, das Güteverfahren, das Klageverfahren, das Zwangsvollstreckungsverfahren und das schiedsrichtliche Verfahren werden an der Hand der Gesetze kurz erläutert.

Den vierten und letzten Teil bildet die „Auseinandersetzung zwischen Gläubiger und Schuldner durch Vergleich und im Konkursverfahren." In einem Anhang wird von der Kapitalbeschaffung gesprochen. Den Schluß bilden ein Fristenkalender, eine Übersicht über die wichtigsten Gesetze und einige Tabellen.

In die Darstellung sind hin und wieder Muster eingestreut. Soweit sie harmlose Gegenstände betreffen, wie die Einholung von Auskünften oder den Antrag auf Erlaß eines Zahlungsbefehls, ist gegen sie nichts einzuwenden. Bedenklich ist es aber, Laien Muster für verwickelte Rechtsangelegenheiten zu geben, wie Verpfändung der Grundschuld, Unterwerfung unter die Zwangsvollstreckung (S. 186), für die Übernahme einer Bürgschaft (S. 195), für die Verpfändung einer Sache, eines Warenlagers, eines Rechts, einer Lebensversicherung (S. 212ff.), für eine Sicherungsübereignung (S. 228). Damit bei Abschluß solcher Verträge keine Versehen begangen werden, ist jedesmal die Hinzuziehung eines Juristen nötig. So wie sich der Kranke schadet, der nicht zum Arzt geht, sondern sich sein eigenes Heilverfahren zusammenstellt, so läuft der Geschäftsmann Gefahr, sein Geld zu verlieren, wenn er in schwierigen Rechtsfragen seine Zuflucht zu Büchern nimmt. Das Recht ist doch eine sehr komplizierte und bis ins kleinste technisierte Einrichtung. Ohne juristische Vorbildung darf man wohl Rechtsbücher lesen, man soll aber nicht glauben, daß schon das Lesen rechtskundig macht. Das Rechtstaschenbuch von Heuss kann anregen und in gewissen Grenzen aufklären; den Leser hieb- und stichfest machen, — das kann es nicht!

Amtsgerichtsrat L. Levy, Berlin.

Bruère, Henry und *Grace Pugh: Profitable Personnel Practice.* New York und London 1929, Verlag Harper & Brothers. 454 S.

Das vorliegende Handbuch der Personalwirtschaft untersucht in objektiver Darstellung alle Mittel und Methoden zur wirtschaftlichen Gestaltung der Arbeit. Es ist für die Praxis bestimmt und geht an allen Stellen, vielfach unter Angabe der Firmennamen und der besonderen Umstände des Einzelfalls, auf praktisch Erstrebtes und Erreichtes ein. Den Ausführungen liegen die Verhältnisse in den Vereinigten Staaten von Nordamerika zugrunde, wobei das gesamte umfangreiche Material der Metropolitan Life Insurance Company, der größten Lebensversicherungsgesellschaft der Welt, Verwendung findet.

Um die sehr weitgehende Aufgabenstellung der Autoren zu charakterisieren, seien die wichtigsten Abschnitte aufgeführt: Die Annahme der Arbeitskräfte, Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität der Arbeit (z. B. Einrichtungen, Anlernverfahren, Lehrlingswesen, Ausbildung der höheren Arbeitskräfte, Ruhezeiten, Vorschlagssysteme), Mitwirkung der Arbeitnehmer an der Betriebsleitung, Geschäftsstabilisierung und Dauerbeschäftigung, Arbeitnehmerbeteiligung am Kapital und Gewinn der Unternehmung, Sozialversicherung, Unfallverhütung und -versicherung, Schutz und Besserung der Gesundheit, Ferien, organisierte Erholung der Arbeitnehmer (soziale Einrichtungen), Werks-Speiseanstalten, Werks-Zeitungen, die gegenseitige Hilfe der Arbeitnehmer, Spareinrichtungen, Anwendung der Psychologie in der Personalwirtschaft, Entwicklung eines Personalprogramms. Umfangreiches Verzeichnis des amerikanischen Schrifttums.

Bei dem Bestreben, den Arbeiter und Angestellten zum Mitarbeiter am Gedeihen des Geschäftes und an der Wohlfahrt der Nation zu machen, leistet das vorliegende Buch gute Dienste. Trotz der Unterschiede, die in beiden Ländern in der Gesetzgebung und der allge-

meinen wirtschaftlichen Gestaltung vorhanden sind, zeigt es viele Parallelen, Vorschläge und Anregungen für uns. Dr. A. Richter, Berlin.

Psychology for Executives. A study of human nature in industry. Von Elliott Dunlap Smith, A.B., L.L.B. New York und London 1928, Verlag Harper & Brothers. 262 S.

Rationelle Personalwirtschaft erfordert Verständnis für die innere Einstellung des Menschen zu den betrieblichen Vorgängen. Das vorliegende Werk aus der reichen amerikanischen Literatur über die menschliche Arbeitskraft nimmt zu den psychologischen Problemen Stellung.

Von der Frage ausgehend, inwieweit die menschliche Natur änderungsfähig ist, werden im besonderen die Gewohnheiten und ihre Veränderungen untersucht. Weiter werden behandelt: Gewohnheit und Denken, die Persönlichkeit, das Problem der Selbstkontrolle, Einzelwesen und Gruppen in der Industrie, die Analyse der Konflikte. Im Rahmen dieser Hauptprobleme werden die wesentlichen Fragen der industriellen Psychologie erfaßt; dagegen finden die Verfahren und Anwendungsgebiete der industriellen Psychotechnik keine Darstellung.

Mit Ausnahme einer an den Schluß gesetzten kurzen Charakterisierung der (amerikanischen) Literatur über den Gegenstand findet sich in der Schrift keine Auseinandersetzung mit anderen Autoren, mit psychologischen Theorien und methodischen Fragen; das Werk ist vielmehr vom Standpunkt des praktischen Unternehmungsleiters aus geschrieben und zu verstehen.

Das Buch ist nicht leicht zu lesen; es wird aber jedem, der diesen Gedankengängen Interesse entgegenbringt, Anregungen bieten können.

Dr. A. Richter, Berlin.

Die Wirtschaft der Tschechoslowakei. Von Burghard von der Decken, im Auftrage der Handelskammer Dresden. München und Leipzig 1928, Verlag Dunker & Humblot. 368 S. Preis geb. RM 12.50.

Das auf Grund einer Anregung des Deutschen Industrie- und Handelstages von der Handelskammer Dresden herausgegebene Werk gibt eine ausgezeichnete, unparteiische Darstellung der wirtschaftlichen Grundlagen des jungen tschechoslowakischen Nachbarstaates. Die Hauptabschnitte behandeln: Staat und Bevölkerung, Land- und Forstwirtschaft, Bodenschätze, die einzelnen Industriezweige, Handel, Verkehr und Versicherungswesen, Bank- und Geldwesen, allgemeine Wirtschaftsverhältnisse, Außenhandel und Handelspolitik.

Die systematische Bearbeitung des außerordentlich umfangreichen, einwandfreien Materials (statistische Angaben bis 1926, teilweise 1927) stellt eine wertvolle Bereicherung unserer Wirtschaftsliteratur dar und dürfte für alle am tschechoslowakischen Wirtschaftsgebiet interessierten Kreise von Nutzen sein. A. Richter.

In der Sammlung „Die Genossenschaft", herausgegeben von Justizrat Dr. Georg Fuchs und Prof. Dr. Wilh. Vleugels, Verlag H. Meyers Buchdruckerei, Halberstadt, Abt. Verlag 1928, erscheint als Heft 2 eine Arbeit von Wilhelm Vleugels: *„Richtungen und Systeme im modernen deutschen Genossenschaftswesen".*

Das kurze Schriftchen schildert in gedrängter Form die verschiedenen Richtungen und Systeme des gegenwärtigen deutschen Genossenschaftswesens. Dabei betont Vleugels mit Recht, daß die Systemgegensätze innerhalb der deutschen Genossenschaftsbewegung doch sehr stark an Bedeutung gegenüber der früheren Zeit verloren haben, und daß die Gegensätze, soweit sie heute noch bestehen, sich teilweise aus den verschiedenen Zwecken der Genossenschaften erklären. Dabei sind allerdings manche Erscheinungen, auch der Gegenwart, lediglich historisch zu begreifen. Vleugels zeigt zunächst die verschiedenartigen Grundauffassungen bei Schulze-Delitzsch und Raiffeisen, die sich in der von ihnen aufgebauten Genossenschaftsbewegung auch späterhin noch erhalten haben. Die anfänglichen Gegensätze haben sich in den Wiederaufbaujahren nahezu vollständig verwischt, so daß die Vereinigungsbestrebungen in der Landwirtschaft mit einer restlosen Zusammenfassung der verschiedenen genossenschaftlichen Richtungen innerhalb eines Einheitsverbandes zu einem Erfolg führen konnten. Auch in der Konsumvereinsbewegung haben sich verschiedenartige Richtungen herausgebildet, die ihren Niederschlag in den zwei großen Verbänden, dem Zentralverband der deutschen Konsumvereine und dem Reichsverband deutscher Konsumvereine finden. Die Gegensätze bei diesen beiden Richtungen finden ihre Begründung in der verschiedenartigen Stellungnahme zur allgemeinen Wirtschaftsordnung. Bei der praktischen Betätigung dieser Organisationen bestehen keine großen Abweichungen.

Unerörtert bleiben in der Schrift die Systemunterschiede, die sich innerhalb des gewerblichen Genossenschaftswesens, vor allen Dingen in den letzten Jahren nach der Fusion des Allgemeinen Verbandes der auf Selbsthilfe beruhenden deutschen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Crügerscher Verband) mit dem Hauptverband der gewerblichen Genossenschaften herausgebildet haben, und bei denen eine unterschiedliche Stellungnahme zu den Fragen der Zentralkredit-Organisation besteht.

Die kleine Schrift von Vleugels gewährt einen instruktiven Einblick in die verschiedenen genossenschaftlichen Richtungen, wobei allerdings das Schwergewicht auf die historische Entwicklung der Richtungen gelegt wird. Wer das gesamte Genossenschaftswesen in seiner gegenwärtigen Gestaltung betrachtet, wird nicht verkennen können, daß, abgesehen von der durch die historische Entwicklung bedingten Richtungsverschiedenheit, doch recht scharfe Gegensätze zwischen den verschiedenen Genossenschaftsarten bestehen, die ihre Grundlage in der wirtschaftlichen Gestaltung der den Genossenschaften angeschlossenen Wirtschaftsschichten finden.

Rechtsanwalt Dr. Dr. E. H. Meyer, Berlin.

Anton Steppan: Buchhaltungs-, Bilanz- und Steuerlehre. Brünn 1927, Selbstverlag (in drei selbständigen Teilen).

1. Teil: Buchhaltungslehre. Nach Angabe der Literatur unternimmt es der Verfasser, auf 34 Seiten „eine vollständige Darstellung des Systems, der doppelten Buchführung" zu geben. Er entwickelt 5 Rechnungsreihen: 1. die Geldrechnung, 2. die Ertragsrechnung, 3. die Schuldenrechnung, 4. die Vermögensrechnung, 5. die Kapitalrechnung. Die Vermögensrechnung ist die Abschluß- (Bilanz-) Rechnung.

2. Teil: Bilanzlehre. Die Bilanz ist nach des Verfassers Auffassung eine reine Vermögensbilanz, und nur das. Er zeigt dann die Abschlußarbeit und die einzelnen Bilanzarten.

3. Teil: Steuerlehre. Hier werden die Besteuerungen der Tschechoslowakei erläutert und die einzelnen Steuerarten behandelt.

Werner.

Paragraphenschatz. Eine Auslese wichtiger Gesetzestexte für das kaufmännische und bürgerliche Leben von Karl Lenz, Dipl.-Hdl. Osnabrück, Druck und Verlag Meinders & Eltermann. 16°. 352 S. RM 2.75.

Eine umfassende, zum Teil gekürzte Sammlung von Gesetzestexten für die Bedürfnisse der Handelsschulen.

Engel, Hans Joachim: Das Recht der Verpackung bei Lieferungsgeschäften. Berlin, Verlag von Georg Stilke. 38 S. RM 2.—.

Die juristische Seite der Verpackung, der Verpackungsvertrag, die Rechtsfolgen mangelnder Verpackung und ähnliche Fragen werden behandelt. Das Buch belegt die

Ausführungen mit zahlreichen Beispielen von Handelsgebräuchen und Lieferungsbedingungen, so daß es für die Praxis von erheblichem Wert ist. Schmaltz.

Förderwesen in der Keramik und in den Betrieben der Industrie der Steine und Erden. Herausgeg. vom Ausschuß für wirtsch. Fertigung, bearbeitet von Dir. Adolf Pohl. Berlin, Beuth-Verlag G. m. b. H. Bestell-Nr. AWF 234. RKW-Veröffentlichungen Nr. 48. 150 S.

Die Arbeit behandelt in ihrem ersten Teil die Förderung bis zur Verarbeitungsstelle (Formgebung), in ihrem zweiten die Förderung innerhalb der Fertigung. Sie beschreibt sehr plastisch mit Hilfe von Bildern, Zeichnungen und Schemata die Verwendung neuzeitlicher Fördermittel, wobei es sich zum Teil um Fördermittel handelt, die nicht nur in den genannten Geschäftszweigen Berücksichtigung finden. An einigen Stellen, besonders im Schlußabschnitt sind Kostenberechnungen und Kostenvergleiche eingefügt, auf die es bei Umstellungen vor allem ankommt. Darüber hinaus wird man aber in vielen Fällen in einem gegebenen Betrieb zu technisch rationelleren Beförderungsmitteln nur dann übergehen können, wenn ihre volle Ausnutzung bei gleichbleibender Produktion gegeben ist oder aber, wenn sich eine erhöhte Kapazität durch eine entsprechend höhere Absatzmöglichkeit ausgleichen läßt. Es dürfte sich empfehlen, in einer Neuauflage die wirtschaftliche Seite der Verwendung von technisch rationellen Fördermitteln stärker zu betonen.

Schmaltz.

Proesler, Hans: Der Aufbau der deutschen Handelshochschulen und die Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Handelshochschule) Nürnberg von 1919 bis 1929 = Nürnberger Beiträge zu den Wirtschaftswissenschaften, herausg. von Wilhelm Vershofen und Hans Proesler. Nürnberg 1929, Verlag der Hochschulbuchhandlung Krische & Co. 8°. 31 S. RM 1.50.

Eine kleine Schrift die in einem ersten Abschnitt die Gesamtentwicklung der Handelshochschulen zusammengedrängt wiedergibt, während der zweite Teil eine Geschichte der Handelshochschule Nürnberg, jetzt „Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften" darstellt. Besonders der zweite Teil wird als Beitrag über die Organisation der Nürnberger Hochschule dankbar begrüßt werden.

Schmaltz.

Hein, Johannes: Steuer und Bilanz. Das gesamte Steuerrecht und Bilanzrecht des Kaufmanns und des Gewerbetreibenden. Berlin und Leipzig 1929, Haude und Spenersche Buchhandlung Max Paschke, Verlag für Wirtschaftswissenschaft. 175 S.

Das kleine handliche Buch will seinem Charakter nach ein Leitfaden sein. Es ist im wesentlichen eine zusammengedrängte Lehre der Steuern für den Kaufmann. Der Inhalt entspricht deshalb nicht ganz dem Titel, da nur ein Teil der Steuern, die der Kaufmann zu zahlen hat, mit Bilanz und Erfolgsrechnung etwas zu tun haben. Doch sind die steuerlichen Bilanzfragen in einigen Abschnitten mit besonderer Sachkenntnis knapp zusammengefaßt wiedergegeben. Im ganzen ist ein für die Orientierung der Praxis sehr brauchbare Schrift.

Schmaltz.

Saliers, Earl A.: The Handbook of Corporate Management and Procedure. Mc Graw-Hill Book Company Inc. New York: 370 seventh. Avenue. London: 6 und 8. Bouverie St., E. C. 4. 1237 S.

Saliers ist uns in Deutschland bereits bekannt als Herausgeber des Accountant's Handbook, außerdem ist er Verfasser der umfassendsten amerikanischen Schrift über Abschreibungen. Nun liegt ein dicker Wälzer vor ihm über Finanzierung vor. Das Werk ist in 3 Teile gegliedert: I. Organisation der Aktiengesellschaft, II. Finanzierung der Aktiengesellschaft, III. Geschäftsführung und Kontrolle. Der erste Teil befaßt sich mit der äußeren juristischen Struktur, den möglichen Formen dem Namen, der Satzung, der Generalversammlung, der Zusammensetzung des Verwaltungsrats der Aktiengesellschaft. Wie in Amerika üblich, müssen dabei die abweichenden Gesetzesbestimmungen einzelner Staaten besonders hervorgehoben werden. Der zweite Teil bringt Erörterungen über das Umlaufskapital (working capital) und seine Bewirtschaftung, über die Beschaffung des langfristigen Kapitals, wobei den Buchungsproblemen des Eigenkapitals noch ein besonderer Abschnitt gewidmet wird. Der dritte Teil bringt Fragen, die für die Geschäftsführung wichtig sind: Bewertung, Technik der Ertrags- und Überschußverbuchung, Geschäftsberichte Budgetierungsfragen, Bilanzanalyse, Abschreibungen und sonstige Buchungsfragen bei Anlagen, Effektenverkehr, Zusammenbruch, Konkurs und Sanierung.

Dem Charakter nach handelt es sich um ein typisches amerikanisches Werk, ist extensiv geschrieben, versucht allumfassend zu sein, oft mit sehr geringen Ansprüchen an die Systematik. Die Fragen des Verfahrens, die Verbuchung und die Technik stehen dabei, dem Titel entsprechend, durchaus im Vordergrund, das Werk enthält allein 457 Schemata und Formularwiedergaben, ganz abgesehen von den beispielsweise wiedergegebenen Geschäftsberichten, Satzungen, Anträgen, Protokollen usw die oft Seiten ausfüllen. In diesem Punkt dürfte die Schrift für alle Stellen die mit der Kapitalbeschaffung in Amerika zu tun haben, sehr wichtig sein. So reichhaltig das Werk nach dieser Seite ausgebaut ist, in grundsätzlicher Hinsicht ist es in manchen Abschnitten etwa mager, führt jedenfalls nicht über die bisherige Literatur hinaus.

Schmaltz.

MITTEILUNG DES VERLAGS

Dieses Heft enthält folgende Beilagen: Eine Buchkarte des Verlages von Walter de Gruyter & Co., Berlin, über „Klumpp, Beiträge zur Rechtsstellung der Geschäftsführer einer G. m. b. H.". Ein Prospekt der Verlagsanstalt List und von Bressensdorf, Leipzig, über ihre Neuerscheinungen und vorgesehenen Neuauflagen. Ein Prospekt über das „Organisations-Lexikon" des Verlags Reimar Hobbing, Berlin. Schließlich vom C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, ein Prospekt über die Bücher von Priv.-Doz. Dr. Kurt Schmaltz und eine Doppelkarte über die Neuerscheinung „Die wirtschaftliche Bedeutung der Legitimationsübertragung unter besonderer Berücksichtigung des Depotstimmrechts der Banken" von Franz Kaernbach. Wir empfehlen alle Beilagen der Beachtung unserer Leser.

Alle Manuskriptsendungen sind an die Schriftleitung: Priv.-Doz. Dr. Schmaltz, Halle (Saale), Hohenzollernstr. 7, unmittelbar einzusenden. Es sei besonders darauf hingewiesen, daß in die Zeitschrift nur Originalartikel aufgenommen werden können. Die Zeitschrift erscheint monatlich im Umfang von 32 Quartseiten. BEZUGSPREIS durch den Buchhandel, die Post oder vom Verlag vierteljährlich Reichsmark 5.—. ANZEIGEN-ANNAHME durch die Annoncenbüros und C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, Calwer Straße 18. Postscheckkonto C. E. Poeschel Verlag Stuttgart Nr. 14700

C. E. POESCHEL VERLAG, STUTTGART
FÜR DIE HERAUSGABE VERANTWORTLICH IN DEUTSCHLAND: DR. ALFRED DRUCKENMÜLLER, STUTTGART; IN ÖSTERREICH UND UNGARN: HOFRAT ANTON SCHMID, PROREKTOR DER HOCHSCHULE FÜR WELTHANDEL, PROFESSOR AN DER KONSULARAKADEMIE UND HONORARDOZENT AN DER TECHNISCHEN HOCHSCHULE IN WIEN. GESCHÄFTSSTELLE FÜR ÖSTERREICH UND UNGARN: GEWERBEBUCHHANDLUNG (OSKAR ANDREAS) WEIDLINGAU BEI WIEN. DRUCK DER J. B. METZLERSCHEN BUCHDRUCKEREI IN STUTTGART, CALWER STRASSE 17

DIE BETRIEBS WIRTSCHAFT

ZEITSCHRIFT FÜR HANDELS WISSENSCHAFT & HANDELSPRAXIS

HERAUSGEBER:
Prof. Dr. H. NICKLISCH, Berlin; Prof. Dr. GEORG OBST, Breslau;
Geh. Justizrat Prof. Dr. EDUARD HEILFRON, Berlin; Prof. Dr. ERNST PAPE, Jena; Prof. Dr. WILLI PRION, Berlin; Hofrat Prof. A. SCHMID, Wien; Prof. Dr. RUD. SEYFFERT, Köln; Prof. Dr. FELIX WERNER, München.
SCHRIFTLEITUNG: Dipl.-Kfm. Dr. K. SCHMALTZ, Priv.-Doz. a. d. Universität Halle/S.

HEFT 5 · STUTTGART · MAI 1930 · 23. JAHRG.

Überfremdung.

Von W. Prion, Berlin.

Überfremdung der deutschen Wirtschaft durch Kapitaleinfuhr ist heute ein wirtschaftspolitisches Schlagwort ohne eindeutigen Inhalt. Der vorliegende Aufsatz versucht deshalb festzustellen, wann von wirklicher Überfremdung gesprochen werden kann, und wo betriebswirtschaftlich wie volkswirtschaftlich die wirklichen Gefahren liegen. Es wird gezeigt, daß Kapitaleinfuhr für industriell wenig entwickelte und noch nicht erschlossene Länder ganz anders zu beurteilen ist als für industriell hochstehende Länder. Bei letzteren können im Zusammenhang mit der Kapitaleinfuhr viel eher unerwünschte Folgen eintreten. Schließlich wird noch auf den Zusammenhang zwischen Reparationen und Kapitaleinfuhr eingegangen.

In den Diskussionen des Tages spielt wieder einmal die „Überfremdung" Deutschlands eine Rolle. Von dem einen wird die Überfremdung als etwas Selbstverständliches hingestellt, von dem anderen als etwas Außergewöhnliches betont. Oder: andere wieder wünschen diese Überfremdung und sagen, Deutschland kann ohne sie nicht leben, während andere wieder nicht laut genug auf die Gefahren der Überfremdung hinweisen. Was ist eigentlich Überfremdung? Liegt eine Überfremdung vor, wenn ausländisches Kapital in ein Land einströmt? Ein Land auf diesem Wege Schuldner des anderen Landes wird, oder anders gesehen: ein Land Gläubiger des anderen wird? Wir wissen doch, daß die weltwirtschaftliche Verflechtung der Länder nicht ohne internationalen Kapitalaustausch denkbar ist. Vor dem Kriege waren England, Frankreich und Deutschland die hauptsächlichsten Kapitalausfuhrländer; von den Kapitaleinfuhrländern z. B. stand Amerika an der Spitze. Amerika schuldete Europa damals nicht weniger als 3 Milliarden $. Dieser Kapitalaustausch brachte den Ausfuhrländern Gewinn und Renten, den Einfuhrländern Entwicklung ihrer Volkswirtschaft und Steigerung deren Produktivität. So ist z. B. der Ausbau der amerikanischen Bahnen mit europäischem Kapital erfolgt. In allen diesen Fällen wurde jedoch von Überfremdung nicht oder nur wenig gesprochen. Man sprach eben von Kapitaleinfuhr und von Kapitalausfuhr. Oder, so kann man weiter fragen: Liegt Überfremdung vor, wenn nicht das anonyme Kapital, sondern sich Menschen als Unternehmer, Angestellte oder Arbeiter in einer fremden Volkswirtschaft betätigen? Wenn z. B. Deutsche als Leiter von Unternehmungen in Südamerika, polnische Wanderarbeiter in Deutschland, Italiener in aller Welt Arbeit in einer andern Volkswirtschaft leisten? Oder: Wenn in London vor dem Kriege nach dem Grundsatz echten Freihandels Deutsche ohne Ansehen ihrer Herkunft Stellung fanden und sich zu angesehenen Posten emporarbeiten konnten? Oder, so kann man weiter fragen: Liegt Überfremdung

vor, wenn ausländische Unternehmungen mit ausländischem Kapital und ausländischer Leitung in einem anderen Lande errichtet werden? Mit anderen Worten also: Wird das Wort Überfremdung für dieses einfache Übergreifen ausländischen Kapitals oder ausländischer Arbeit auf die einheimische Volkswirtschaft gebraucht? Offenbar nicht: es muß noch etwas hinzukommen; es muß noch ein besonderes Merkmal vorhanden sein, das aus diesen Vorgängen eben die Überfremdung macht.

Vorher möchte ich noch bemerken, daß die bisher gekennzeichneten Vorgänge noch kein Urteil in sich schließen, ob sie für das betreffende Land erwünscht oder unerwünscht, gut oder schädlich, zweckmäßig oder unzweckmäßig sind. Dort, wo ein Land ausländisches Kapital und ausländische Arbeiter freiwillig einläßt, werden sicherlich die Vorteile überwiegen, können unerwünschte Folgen, wenn sie eintreten oder sich ergeben, schließlich — so vor allem bei den Arbeitskräften — durch Zulassungserschwerungen abgewehrt werden. Wir erleben dies ja in der Nachkriegszeit bei sehr vielen Ländern, wobei vielfach rein politische bzw. nationale Gründe im Vordergrund stehen. Was sind nun aber unerwünschte Folgen der Kapitaleinfuhr? Mit dieser Frage wird der eigentliche Sinn des Wortes Überfremdung (so wie er heute meist aufgefaßt wird) berührt. Und hier spielt die besondere Lage der deutschen Wirtschaft eine Rolle. Wenn früher (z. B. vor dem Kriege) ein Land fremdes Kapital oder fremde Arbeitskräfte oder auch beides aufnahm, so geschah es in der Regel nur dann, wenn — sagen wir einmal — durch Bahnbauten, Industrialisierung oder Verbesserung der Landwirtschaft die nationale Produktion insgesamt gesteigert wurde. Für Deutschland ist heute die besondere Lage die, daß wohl Unternehmer und Arbeiter vorhanden sind, daß es aber an Kapital fehlt. Das fehlende Kapital aus dem Ausland zu erlangen, ist ein an sich berechtigtes Streben; die hohen Zinssätze, als Ausdruck eines starken Kapitalbedarfs der deutschen Wirtschaft ziehen das ausländische Kapital an. Der richtig rechnende Unternehmer wird das teure Auslandskapital nur aufnehmen, wenn er ohne dieses weniger oder gar nichts verdient. Es ist auch denkbar, daß er ohne das Fremdkapital vielleicht seinen Betrieb sogar schließen muß. Wenn auch bei einer Kapitalbeschaffung im Ausland Zinsen oder Dividenden ins Ausland gehen, so hat doch die Aufnahme des Fremdkapitals den Vorteil gebracht, daß in diesen Fällen die Rentabilität des betreffenden Betriebes gewährleistet (oder erst ermöglicht) worden ist, vielleicht sogar gesteigert wurde. Und man kann annehmen, daß die Steigerung der Rentabilität der Betriebe im allgemeinen auch eine Steigerung der volkswirtschaftlichen Produktivität bedeutet, vorausgesetzt natürlich, daß die Rentabilitätssteigerung die Folge eines größeren Umsatzes oder gesenkter Preise ist. Wenn dazu noch kommt, daß mit der Aufnahme ausländischen Kapitals eine Verständigung zwischen großen Konkurrenten am Weltmarkt verbunden ist, die einen verlustbringenden Wettkampf auf diesem oder jenem Gebiet verhindern, dann bedeutet dies einen weiteren Zuwachs am Volksvermögen — trotz oder — wie man will — wegen nebenhergehender ausländischer Verschuldung.

Ich komme noch einmal auf die gestellte Frage zurück: Was sind nun aber die unerwünschten Folgen der Überfremdung? In erster Linie kann eine unerwünschte Folge sein: daß das Ausland oder genauer: die Ausländer maßgebenden Einfluß auf die Gestaltung der einheimischen Wirtschaft erlangen. Doch braucht diese Folge nicht immer als unerwünscht angesehen zu werden: es gibt Länder, die sich dabei ganz wohl fühlen oder wohl gefühlt haben. Dann fehlte es im eigenen Lande an Unternehmergeist, -lust oder -initiative, und dieses Manko sollte unter dem Einfluß des Auslandes beseitigt werden. Nicht nur Kolonialländer sind hierfür ein Beispiel, sondern auch Rußland vor dem Kriege kann als Beispiel angeführt werden. Was nun Deutschland anlangt, so hat dieses einen solchen ausländischen Einfluß nicht nötig; deshalb kann man ihn und wird man ihn grundsätzlich als unerwünscht empfinden und ablehnen. Doch ist damit noch nicht gesagt, daß ein solcher ausländischer Einfluß nun auch immer wirtschaftliche Nachteile für Deutschland hat. Wenn z. B. — um an einen bestimmten Fall zu denken, der sich in Hamburg abgespielt hat — die ausländische Beteiligung an einem deutschen Unternehmen schließlich dazu führt, daß der Vorstand und die leitenden Ingenieure durch Ausländer ersetzt werden, daß Rohstoffe vom Ausland bezogen, die Fabrikate vorwiegend nach dem Ausland abgesetzt werden, so bleibt zunächst doch noch, daß deutsche Arbeiter beschäftigt werden, während ohne die Beteiligung des Auslandes der Betrieb vielleicht geschlossen werden müßte. Anders gestaltet sich die Beurteilung schon, wenn die Preispolitik offenbar zum Nachteil der deutschen Volkswirtschaft gehandhabt wird, wenn z. B. die Preise für den Absatz im Inland hoch, für den Absatz ins Ausland aber niedrig gehalten werden. In hohem Maße unerwünscht ist es, wenn mit der Kapitalbeteiligung geschäftliche Spionage verbunden ist, die verwendet wird, um im Ausland ein Konkurrenzunternehmen ins Leben zu rufen, wenn also deutsche Intelligenz, deutsche Erfindungen, Erzeugungsmethoden im Ausland geschäftlich ausgebeutet werden sollen, wenn Monopolpreise im Inland durchgesetzt werden können und die hohen Gewinne dann ins Ausland fließen. Und schließlich: wenn es der ausländischen Beteiligung gar darauf ankommt, durch Aufkauf und Stillegung von deutschen Unternehmungen den deutschen Wettbewerb am Weltmarkt oder in einzelnen Ländern auszuschalten. Aus allem folgt die wichtige Erkenntnis: in einer hochentwickelten Volkswirtschaft können unerwünschte Folgen der Überfremdung viel eher und stärker auftreten als in einer jungen Volkswirtschaft, die sich mit Hilfe des Auslandes erst entwickeln will. Man darf eben nicht übersehen, daß die besondere Lage Deutsch-

lands darin besteht, daß einer hochentwickelten kapitalistischen Wirtschaft der Betriebsstoff zurzeit ausgegangen ist, eben das Kapital, und nur um dieses Kapital allein handelt es sich für die deutsche Wirtschaft.

Nun kann es gar keinem Zweifel unterliegen, daß die deutschen Unternehmer gegen diese möglichen „unerwünschten" Folgen nicht blind sind; ob sie sie aber, wenn sie sich nach ihrem privatwirtschaftlichen Kalkül für eine Beteiligung des ausländischen Kapitals an ihren Betrieben entschieden haben, immer vermeiden können, bleibt eine offene Frage; denn unter der Unsicherheit, die gegenwärtig in Wirtschaft und Politik besteht, kann ein richtiges Kalkül von heute eine Falschrechnung von morgen sein. Um so mehr sollte diese Unsicherheit die öffentlichen Körperschaften veranlassen, an die unerwünschten Folgen der Kapitaleinfuhr zu denken, wenn sie für ihre Wirtschaftsbetriebe ausländisches Kapital aufnehmen oder ausländischen Unternehmungen in ihren Bezirken unter besonderen Bedingungen Unterkunft gewähren.

Gegenüber diesen allgemeinen Folgen der Überfremdung tritt die Form der ausländischen Beteiligung ein wenig zurück, wenn sich auch gewisse Unterschiedlichkeiten feststellen lassen. Da ist zuerst der kurzfristige Kredit; er hat den Vorteil, daß er eine schnelle Anpassung an eine etwaige Verbilligung des Zinssatzes ermöglicht, enthält aber die Gefahr der Zurückziehung in einem ungeeigneten Augenblick. Diese Eigentümlichkeiten bestehen nicht nur für den einzelnen Schuldner, sondern können sich auch für den einheimischen Geldmarkt insgesamt ergeben, wenn dieser z. B. mit erheblichen Beträgen solcher kurzfristigen Kredite arbeitet und dabei in die Abhängigkeit von einem bestimmten Land gerät. Es ist bekannt, daß z. B. die französischen Ausleihungen, die zurzeit auch in Deutschland eine große Rolle spielen, leicht aus politischen Gründen zurückgerufen werden, also unvorhergesehene Schwierigkeiten hervorrufen können, wenn man sich nicht rechtzeitig dagegen sichert. Bei der Anleihe wird der Betrieb auf lange Zeit mit einer festen Zinslast belastet; doch kann hier die Vereinbarung über ein vorzeitiges Kündigungsrecht eine Erleichterung bringen. Bei der Aktie ist die Gewinnbeteiligung bei geringen Gewinnen leichter zu ertragen, doch weist hier das Stimmrecht in der Richtung der unerwünschten Überfremdung hin. Hier muß man wieder unterscheiden, ob sich die Aktien verstreut im Einzelbesitz von zahlreichen Ausländern befinden, dann spielen die Gefahren der Überfremdung kaum eine Rolle. Oder die Aktien befinden sich in Händen von ausländischen Investment-Trusts, die in erster Linie das Bestreben haben, eine möglichst gute Verzinsung ihres in deutschen Aktien und Anleihen angelegten Kapitals zu erzielen. Wenn sie ihre Vertreter in die Generalversammlungen entsenden, kommt das sehr deutlich zum Ausdruck. Anders ist es in den Fällen, wo sich größere Aktienmengen oder Aktienpakete in einer Hand befinden, insbesondere wenn diese Hand nicht mehr ein privater Kapitalist, eine Kapitalanlagegesellschaft, eben der Investment-Trusts ist oder auch nicht mehr eine Bank oder ein Finanzhaus ist, sondern ein Interessent, eine Interessentengruppe, die aus wirtschaftspolitischen Gründen die Aktien einer deutschen Unternehmung aufgekauft, erworben oder direkt übernommen hat. Hier können sich die Gefahren der Überfremdung auftun.

In Wirklichkeit wird natürlich den vertraglichen Abmachungen — und hier nicht nur den Paragraphen, sondern mehr noch dem Geist, in dem diese Abmachungen getroffen werden — entscheidende Bedeutung zukommen: in welchem Sinne die Geschäfte des Unternehmens ausgeführt werden sollen und gegebenenfalls das Stimmrecht auszuüben ist. Im übrigen vergißt man leicht, daß auch mit der Gewährung von langfristigen Anleihen in der Regel besondere (meist sogar sehr ausführliche) Verträge verbunden werden, in denen einem Treuhänder weitgehende Rechte zugesichert werden. Noch mehr verwischen sich die Unterscheidungen zwischen Aktien und Obligationen, wenn letztere mit den Rechten der Umwandlung in Aktien oder des Bezuges von Aktien oder schließlich der Bemessung der Verzinsung nach der Höhe der gezahlten Dividenden ausgestattet sind. Man vergißt aber auch leicht, daß weder die Kreditsucher noch die Vermittler in der Bestimmung der zweckmäßigsten Beteiligungsform immer ganz frei sind: letzten Endes sind auch die internationalen Finanzierungsgewohnheiten in Rechnung zu stellen.

Es dürfte bekannt sein, daß sich in der letzten Zeit bemerkenswerte Wandlungen bei der Kapitaleinfuhr nach Deutschland durchgesetzt haben. Die Beschaffung von Kapital auf dem Wege der Ausgabe von langfristigen Anleihen ist stark zurückgegangen. Dagegen ist die Summe der kurzfristigen Verschuldung beträchtlich gestiegen. Freilich ist dieser kurzfristigen Verschuldung ein nicht unbeträchtlicher Stand von Forderungen Deutschlands an das Ausland gegenüberzustellen, die sich einmal aus der Ausdehnung des Exporthandels und der hier üblichen Kreditgewährung ergeben, dann aber auch als Folge der Kapitalflucht anzusehen sind, die sich in den letzten Jahren unter dem Einfluß hoher Steuern, der wirtschaftlichen und politischen Lage entwickelt hat. Gestiegen ist auch die Beteiligung in Form von Aktien sowohl durch freihändigen Aufkauf als auch durch vertragliche Überlassung ganzer Aktienpakete. Nach einer Statistik, die natürlich nicht genau sein kann, soll das Ausland bis Ende 1929 die Kontrolle über rund 500 Millionen RM Nominalkapital erworben haben. Vergleicht man diesen Betrag mit dem Gesamtkapital der in Deutschland vorhandenen Aktiengesellschaften, das auf 13 Milliarden RM anzusetzen ist, so erscheint die in der Statistik zum Ausdruck kommende Überfremdung nicht übermäßig hoch. Doch kommt es selbstverständlich nicht so sehr auf diesen Betrag an, als vielmehr auf die Tatsache, auf welche deutsche Unternehmungen sie

sich erstreckt, welche Bedeutung diesen Unternehmungen für die deutsche Volkswirtschaft bzw. für die deutsche Ausfuhr zukommt.

Ein letzter, aber entscheidender Gesichtspunkt ist nicht zu übersehen, der sich wieder aus der besonderen Lage Deutschlands ergibt, und der die „unerwünschten" Folgen sogar zu einer ernsten Gefahr werden läßt. Diese besondere Lage besteht darin, daß die Ursachen, die zu dem Kapitalimport führen, mit dem Reparationsproblem zusammenhängen. Der Kapitalbedarf, der noch nicht wieder durch die eigene Kapitalbildung gedeckt wird, ist auf die Nachholungen aus der Kriegs- und Inflationszeit, auf die Rationalisierung, Erneuerungen und Erweiterungen in den Gebieten der Industrie, der Landwirtschaft und des Baumarktes zurückzuführen. Nicht zuletzt ist der Kapitalbedarf auch die Folge der Reparationszahlungen, die durch ihre Aufbringung im Innern den Kapitalbedarf steigern oder — wie man auch sagen kann — die Kapitalbildung schmälern. Jedenfalls wäre der Ausgleich zwischen Kapitalnachfrage und Kapitalbildung bald wieder zu erreichen, wenn nicht die Reparationslasten aufzubringen wären. Von der deutschen Volkswirtschaft aus gesehen, kann der Reparationsbedarf als die entscheidende Ursache des augenblicklichen Kapitalmangels angesehen werden, während er — vom Standpunkt unserer Gläubiger — dem vorerwähnten eigenen Bedarf unserer Volkswirtschaft voraufgehen mag. Er ist es also, der die außergewöhnliche Höhe der Zinssätze verursacht, der den Anlaß gibt, daß ausländisches Kapital nach Deutschland strömt — daß die Überfremdung vor sich geht.

Die sich hieraus ergebenden Gefahren sind: wenn auch die privatwirtschaftlichen Erwägungen des einzelnen Unternehmers richtig angestellt, alle Vorsichtsmaßnahmen beachtet worden sind, so können die Unternehmungen doch in allgemeine Schwierigkeiten geraten, wenn es nicht gelingt, die Voraussetzungen für einen echten Transfer zu schaffen, also die Reparationen aus Überschüssen der Volkswirtschaft zu zahlen bzw. die Devisen aus wirklichen Ausfuhrüberschüssen aufzubringen. Solange dies nicht gelingt, bleiben die Zinssätze hoch, ist die Rentabilität der Unternehmungen zweifelhaft — muß weiteres Auslandskapital in die deutsche Volkswirtschaft einströmen, steigern sich die Lasten und Rückzahlungen an das Ausland, kann die deutsche Volkswirtschaft von einer Krise in die andere fallen. Geraten hierbei die Unternehmungen in Schwierigkeiten, dann ist es für den ausländischen Gläubiger leicht, weiteren und maßgebenden Einfluß zu gewinnen, den er in erster Linie zur Sicherstellung seiner Forderungen geltend macht. Hier mündet das Problem der Überfremdung in die allgemeine Wirtschaftspolitik, die darauf abgestellt sein muß, die Voraussetzungen für die wirkliche Erfüllung der Reparationsverpflichtungen zu schaffen. Da aber diese Voraussetzungen nicht nur von unserer eigenen Leistungsfähigkeit abhängig sind, die deutsche Ausfuhr vielmehr auch von der Haltung der anderen Länder abhängig ist, so ist es heute völlig ungewiß, ob die Erfüllung überhaupt möglich sein wird. Von hier aus ergibt sich daher die Forderung: den Gefahren der Überfremdung die größte Aufmerksamkeit zu schenken.

Die optimale Umsatzgröße und ihre Bestimmungsgründe im Einzelhandel.

Von Alfred Feige, Berlin.

Die Ertragsgesetze der Wirtschaft sind von jeher ein beliebtes Forschungsobjekt der Nationalökonomie gewesen. Betriebswirtschaftlich sind diese Zusammenhänge nur mit Hilfe der Kostendegressionsgesetze einerseits und der kapitalwirtschaftlichen Wechselwirkungen zwischen Umsatz, Kosten, Gewinn und Kapital andererseits zu erklären. Einen solchen Versuch unternimmt der Verfasser für den Einzelhandelsbetrieb, wobei er zu dem Ergebnis kommt, daß das Optimum immer nur für eine bestimmte Zeit gilt und ermittelt werden kann, dann aber durch Marktverhältnisse wieder verschoben wird.

I.

Neben vielen anderen Tendenzen, die der modernen Wirtschaft charakteristisch sind, spielt das Streben nach dem Optimum eine besondere Rolle. Das Gewinnstreben ist sozusagen verfeinert. Es handelt sich nicht mehr darum, um jeden Preis zu gewinnen, sondern zu gewinnen mit einem Minimum von Aufwand, in einer sachlichen und zeitlichen Ordnung, die die Reibungswiderstände (Friktionen) beim Zustandekommen und bei der Weiterverwendung des Gewinns möglichst schmälert.

Die Frage nach dem Optimum konnte erst in dem Augenblick scharf gestellt werden, in dem erkannt war, daß Aufwand und Ertrag nicht immer im proportionalen Verhältnis zueinander sich zu verändern pflegen. Am bekanntesten ist hierfür das Gesetz vom abnehmenden Bodenertrag, das seinerzeit schon von Turgot formuliert wurde. Neuerdings ist diese Gesetzmäßigkeit auch auf die industrielle Produktion (so z. B. von Clark) übertragen worden, ohne daß über die Gesetzmäßigkeit der Erträge in der Industrie jedoch schon eine völlige Übereinstimmung erzielt worden wäre. Eng zusammen mit der Frage der Gesetzmäßigkeit und dem Optimum der Erträge hängt die Frage des Optimums der Betriebsgröße überhaupt. Während

man im ersten Fall versucht, bei gegebenem Kapital ein bestimmtes Optimum zu erreichen (sog. „relatives Optimum", Sombart), handelt es sich im zweiten Fall um das Optimum in einem bestimmten wirtschaftlichen Tätigkeitsgebiet überhaupt (sog. „absolutes Optimum"). In letzterem Fall ist das zu verwendende Kapital nicht nur seiner Zusammensetzung nach, sondern zunächst überhaupt erst einmal seiner Größe nach zu bestimmen.

In dem vorliegenden Aufsatz soll einiges über die Bestimmungsgründe der optimalen Umsatzgröße im Einzelhandel ausgesagt werden. Es handelt sich dabei anfänglich um eine abstrakte Behandlung der Frage, nur schrittweise kann die Lösung auf einer späteren Stufe der Untersuchung der Wirklichkeit angenähert werden.

II.

Wir gehen zunächst davon aus, daß das zur Verfügung stehende Kapital, welche Größe es im einzelnen auch immer haben möge, einmal umgeschlagen wird. Man kann sich diese Vorstellung erleichtern, wenn man als diese Umschlagsperiode ein Geschäftsjahr annimmt. Das Problem besteht dann zunächst darin, bei gegebener Umschlagsgeschwindigkeit das zweckmäßig zu verwendende Kapital zu ermitteln. Es ist daran anzuknüpfen, daß unter dieser Voraussetzung ein Optimum jeweils dadurch überhaupt entstehen kann, daß Kostenprogressionen und -degressionen, ebenso wie Erlösprogressionen und -degressionen auftreten. Alle möglichen, einer Entwicklung unterliegenden Elemente, die auf die Gewinnhöhe von Einfluß sind, sind daher in ihrem Zusammenwirken zu untersuchen. Auf den Gewinn wirken, schematisch gesprochen, Faktoren von dreierlei Art ein (wir haben nur die Verhältnisse des Handelsgeschäfts im Auge): 1. die sozusagen vorbetrieblichen Kostenfaktoren; 2. die innerbetrieblichen Kostenfaktoren; 3. die sozusagen nachbetrieblichen Erlösfaktoren. In dieser Dreigliederung kommt deutlich die wirtschaftliche Funktion des Handels zum Ausdruck, Vermittler zwischen Produktion (bzw. Großhandel) einerseits und Konsumtion andererseits zu sein. Aus dieser funktionell streng bestimmten Stellung leitet sich der Gewinn des Handels ab. Aus dieser Stellung ist daher auch alles Wesentliche über die optimale Umsatzgröße abzuleiten.

a) Gehen wir von den „vorbetrieblichen" Kostenfaktoren aus, so handelt es sich hier in der Hauptsache um den Einkauf von Waren. Es ist bekannt, daß je nach dem Umfang des Einkaufs bestimmte Preisrabatte von den Fabrikanten gewährt werden. Beispielsweise ergibt sich die folgende Degression der Einkaufspreise.

1. Degression der Einkaufspreise.

Menge	Einkaufspreise pro Einheit
100	50,5
200	46,0
300	44,5
400	43,5

Die Kosten des Handelsgeschäfts können also, wie man sieht, rein von der Einkaufsseite her betrachtet, vermindert werden, wenn man den Umsatz mengenmäßig vergrößert. (Hier spielt auch die Tatsache eine Rolle, daß Fracht- und Verpackungskosten mit steigendem Handelsvolumen gleichfalls an Bedeutung verlieren). Allerdings ist festzuhalten, daß die Preisdegression sich von einem bestimmten Punkt ab verlangsamt. Wäre das nicht der Fall, so könnte von einer beliebig großen Menge ab der Preis der einzelnen Wareneinheit praktisch gleich Null werden.

Wir halten als Ergebnis vorläufig fest, daß die vorbetrieblichen Kosten sich degressiv bewegen, aber von einem bestimmten Punkt ab in der Stärke der Degression merklich nachlassen.

b) Ganz ähnliches gilt nun von den innerbetrieblichen Kostenfaktoren. Nur ist hier die Zusammenfassung in einer einheitlichen Reihe bei weitem schwieriger. Immerhin kann man sich vorstellen, daß mit einer Veränderung der umgesetzten Mengen auch Veränderungen in den Kosten innerbetrieblicher Art eintreten . Das gilt sowohl für Gehälter und Löhne, wie für Büro-, Reklame-, Lichtkosten, Miete, Heizung, Versicherung, Zinsen, Abschreibung usw. Man kann zweckmäßig von gegebenen Kostenverhältnissen ausgehen und dann mit Veränderung der Umsatzmenge zunächst feststellen, welche Veränderungen dadurch in den einzelnen innerbetrieblichen Kostenelementen eintreten würden. Beispielsweise wird es nötig sein, von einem bestimmten Maß der Umsatzvergrößerung ab, Neueinstellungen vorzunehmen; unter Umständen werden Erweiterungsbauten notwendig werden, die Reklame muß verstärkt werden usw. Unter Anstellung derartiger Überlegungen würde sich dann z. B. folgende Reihe ergeben:

2. Degression der innerbetrieblichen Kosten.

Menge	innerbetriebl. Kosten pro Einheit
100	20
150	20
200	15,84
300	13,77
400	13,09

Hier zeigt sich zweifellos — wie das aus einer ganzen Reihe von empirischen Untersuchungen aus Industriebetrieben (Peiser, Müller-Bernhardt usw.) bekannt ist —, daß die Kostendegression nicht in einer geraden Linie verläuft, sondern unter Sprüngen, die durch die von einem bestimmten Punkt ab notwendigen plötzlichen Mehraufwendungen bestimmt werden.

c) Der dritte von uns als für die Gewinnbestimmung maßgeblich erkannte Faktor ist die Erlösmöglichkeit auf den Absatzmärkten. Auch das ist eine bekannte Tatsache, daß bestimmte Warenmengen nur zu bestimmten Preisen abgesetzt werden können; um den Absatz einer größeren Warenmenge durchzusetzen, ist eine bestimmte Verringerung der Verkaufspreise erforderlich. Diese Verringerung muß groß oder klein sein, je nach dem

Elastizitätsgrad der nach dieser Ware entfalteten Nachfrage. Beispielsweise wird für ein im allgemeinen stark nachgefragtes Gut eine verhältnismäßig kleine Preisherabsetzung genügen, um einen unverhältnismäßig starken mengenmäßigen Mehrabsatz zu erzielen. Nehmen wir z. B. folgenden Zusammenhang zwischen Verkaufspreis und Absatzmenge an:

3. Die Elastizität der Nachfrage.

Preis	absetzbare Menge
100	100
88	200
81	300
77	400

Damit ist die dritte Degressionserscheinung charakterisiert, die vom Standpunkt der abgesetzten Mengen gleichzeitig als Progressionserscheinung anzusprechen ist.

III.

Wir haben nunmehr die Degressionserscheinungen der den Gewinn bestimmenden Faktoren schematisch dargelegt; aus diesen Darlegungen lassen sich, noch immer je Umschlag betrachtet, ohne große Schwierigkeiten die bei den einzelnen Umsatzmengen zu erzielenden Gewinne errechnen. Gehen wir von einem bestimmten mengenmäßigen Umsatz aus, z. B. von der Umsatzmenge 300. Die für den Einkauf benötigte Kapitalmenge stellt sich auf 300 × 44,50 RM, d. h. 13 350 RM. Aus der Degressionsreihe der innerbetrieblichen Kosten kann man gleichzeitig feststellen, daß die im Betrieb anwachsenden Kosten 300 × 13,77, d. h. insgesamt 4131 RM ausmachen, sodaß als Gesamtkosten sich eine Summe von 17 481 RM ergibt. Aus dem Zusammenhang zwischen Preis und absetzbarer Menge ergibt sich für die Menge 300 ein Maximalpreis von 81 je Einheit, d. h. die Gesamtsumme der Erlöse würde sich auf 24 300 belaufen. Der Gewinn ergäbe sich mit 6819 RM, im Verhältnis zum ausgelegten Kapital (hier gefaßt als Einkaufssumme plus Summe der verauslagten Kosten, weil die Umschlagshäufigkeit des Kapitals als 1 angenommen wurde) ergäbe sich eine Verzinsung von 38,9 v. H. Diese eine Zahl besagt für uns natürlich noch nichts. Optimum heißt ja Bestwert, d. h. besonderer Wert unter anderen Werten. Es ist daher notwendig, auch die Gewinne und Verzinsungen zu errechnen, die sich bei einem veränderten mengenmäßigen Umsatz ergeben. In der folgenden Tabelle sind die einzelnen sich ergebenden Gewinnsätze (auf Grund der oben wiedergegebenen Beispiele errechnet) aufgeführt.

4. Gewinne und Gewinnquoten in ihrer Veränderung.

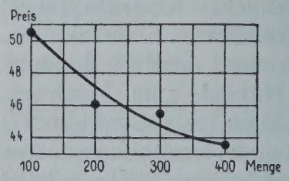
Menge	Gesamtkosten	Verkaufspreise	Gewinne	Gewinne im v. H. der Gesamtkosten
100	7 050	10 000	2 950	41,8
200	12 368	17 600	5 232	42,3
300	17 481	24 300	6 819	38,9
400	22 636	30 800	8 164	36,1

Man sieht nunmehr ohne weiteres, daß der absolute Gewinn, wie auch der Gewinn im Verhältnis zu den Gesamtkosten, zunächst ansteigen, dann einen optimalen Punkt erreichen und schließlich verhältnismäßig schnell wieder absinken kann. Damit ist zweierlei klargestellt: 1. Das absolute Optimum (bei beliebig wählbarer Größe des anzuwendenden Kapitals, liegt bei der Umsatzmenge 200; es ist also günstiger, ein Kapital in Höhe von 12 368 RM in dieser Unternehmung arbeiten zu lassen, als Kapital in Höhe von 22 636 RM. In diesem Fall wäre es ratsam, neben dem einen Betrieb mit einem mengenmäßigen Umsatz von 200 einen zweiten mit einem Umsatz von schätzungsweise 180 zu eröffnen; unter diesen Umständen ergäbe sich ein Gesamtgewinn von 5232 RM plus etwa 4800 RM gegenüber nur 8164, wenn man das gesamte Kapital in einem Betrieb anlegen würde[1]). 2. Daneben ist ohne Schwierigkeiten das relative Optimum zu ermitteln. Steht mir ein bestimmtes Kapital — also nur in begrenzter Höhe, sagen wir bis zu 10 000 RM — zur Verfügung, so ist es ratsam, in dem untersuchten Betrieb diese Kapitalsumme voll anzulegen, da der Gewinn sich noch progressiv bewegt. Die Frage des relativen ist daher nur eine Unterfrage des absoluten Optimum.

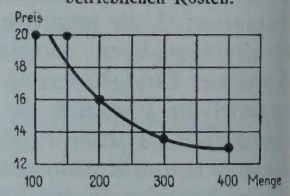
IV.

Man kann die Bewegung der Gewinne nun auch ohne größere Schwierigkeit für beliebige Zwischenglieder feststellen. Zu diesem Zweck ist es nur nötig, die in den Tabellen 1—3 wiedergegebenen Zahlen graphisch als Streuungsbilder (d. h. als einfache Beziehungen zwischen Mengen und Werten, ohne Berücksichtigung des Zeitmoments) darzustellen.

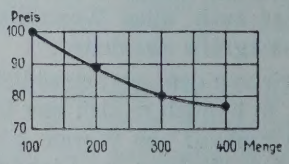
1. Die Degression der Einkaufspreise.



2. Die Degression der innerbetrieblichen Kosten.



3. Die Elastizität der Nachfrage.



Die Kurve der vorbetrieblichen Kostendegressionen zeigt ebenso wie die Kurve der nachbetrieblichen Erlöse das typische Bild einer Nachfragekurve; das gleiche gilt für die Kurve der innerbetrieblichen Kosten (vgl. Schaubild 1—3). Es ist jedoch ratsam, die Schaubilder nur zum Ablesen der einzelnen

[1]) In diesem Zusammenhang zeigt sich deutlich, daß unter gewissen Kostenbedingungen die Gründung von Filialbetrieben eine ökonomische Notwendigkeit werden kann.

Degressionen zu verwenden, dagegen nicht etwa die vorbetrieblichen und die innerbetrieblichen Kostenkurven zusammenzufassen. Diese Zusammenfassung würde nur zur Feststellung des absoluten Optimum von Interesse sein.

Ein beliebiges relatives Optimum läßt sich bei gegebenem Umschlag 1 sehr leicht über die einzelnen Gewinnquoten errechnen:

$$\text{Gewinnquote} = \frac{P_v \cdot M - (P_e M + K_m)}{P_e M + K_m} \cdot 100,$$

wobei ist: P_v Verkaufspreis,
P_e Einkaufspreis,
K_m Kosten (innerbetriebl. bei der Umsatzmenge M),
M Umsatzmenge.

Man geht zunächst von der zur Verfügung stehenden Kapitalsumme aus, teilt diese mit Hilfe der Kurvenbilder 1 und 2 in zur Verfügung stehende Einkaufssumme und innerbetriebliche Kosten auf und hat damit die Umsatzmenge, wie auch (mit Hilfe von Kurve 3) den Verkaufspreis ermittelt. Damit steht der Erlös und der Gewinn im Verhältnis zu den Gesamtkosten, d. h. zur Ausgangskapitalsumme bei einmaligem Umschlag, fest.

V.

Bisher sind wir von der Voraussetzung eines gegebenen Kapitals, ohne Dazwischentreten des Kredits, ausgegangen. Wie gestaltet sich die Sachlage, wenn das Eigenkapital um einen bestimmten Betrag an Fremdkapital vermehrt wird? Grundsätzlich gesehen ist die Antwort sehr einfach. Soweit der Betriebsumfang das Optimum noch nicht erreicht hat, kann durch eine Ausdehnung des Kapitals eine Verbesserung auch für die Erträgnisse des Eigenkapitals erreicht werden, wenn die für Zinszahlungen abzuzweigenden Beträge die Zunahme des Gewinns noch nicht erreichen. Man kann also einfach den absoluten Gewinn je Zeiteinheit um den Betrag der Zinsen für Fremdkapitalien reduzieren und den verbleibenden Gewinn auf das Eigenkapital beziehen. Beispielsweise wie folgt: Bisher standen 7050 RM zur Verfügung; damit konnte ein Gewinn von 2950 RM, d. h. von 41,8 v. H. des Eigenkapitals erzielt werden. Werde nun — um im Beispiel zu bleiben — ein Kredit in Höhe von 5318 RM aufgenommen, so ist der Bruttogewinn auf 5732 RM angewachsen, gegenüber dem vorherigen Gewinn ist also ein Plus von 2282 RM zu verzeichnen. Sofern die Zinsverpflichtungen unter diesen 2282 RM bleiben — und das ist bei einem Kredit von 5318 RM anzunehmen — lohnt es sich, das angewendete Kapital auf die angegebene Höhe zu vergrößern. Sind z. B. vom Mehrgewinn 500 RM Zinsen zu entrichten, so bleibt noch immer ein für das Eigenkapital erhöhter Gewinn (4732 RM gegen vorher 2950 RM).

Wenn dagegen die Zinskosten für das Fremdkapital größer sind, als es dem Gewinnzuwachs entsprechen würde, so ist es von vornherein nicht ökonomisch rationell, Kredite aufzunehmen.

Allerdings haben wir bisher nur die aus den Zinszahlungen entstehenden Verpflichtungen untersucht, die mit der Kreditaufnahme zusammenhängen. Daneben spielt selbstverständlich die Frage der Rückzahlung der Kredite eine entscheidende Rolle. Es muß also vor der Kreditaufnahme noch geprüft werden, ob in der Frist, in der das Kapital zur Verfügung steht, aus dem erhöhten Gewinn genügend Mittel zur Rückzahlung angesammelt werden können. Soweit diese Grenzen der Kreditaufnahme gewahrt bleiben, soweit von allen Dingen nur Kredite aufgenommen werden, solange das absolute Optimum [2]) des Geschäfts noch nicht erreicht ist, besteht unseres Erachtens wenig Gefahr für eine Überfremdung, die im entgegengesetzten Fall dagegen in eine bedrohliche Nähe rückt [3]).

VI.

Es ist nunmehr noch eine Voraussetzung fallen zu lassen, nämlich die, daß das angewendete Kapital nur einmal pro Jahr umgeschlagen wird. In Wirklichkeit dürfte mit einer Umschlagshäufigkeit 2, 3, 4 zu rechnen sein.

Die Umschlagshäufigkeit errechnet sich aus Umsatz durch Kapital. Um zu einer Bestimmung der optimalen Umsatzhäufigkeit zu gelangen, ist daher von einem gegebenen Kapital auszugehen. Dieses betrage 10 000 RM. Bei der Umschlagsziffer 1 werde die Menge 100 umgesetzt und es ergebe sich ein Gewinn von 2950 RM. Der Geschäftsleiter wird nunmehr bemüht sein, die Umschlagsziffer zu erhöhen. Wenn ihm eine Erhöhung auf 1,76 gelingt, so heißt das, daß er einen Gesamtumsatz von 17 600 RM erreicht hat. Der Markt als Ganzes gesehen hat Waren in Höhe dieses Umsatzes aufgenommen. Nun ist, wie oben schon gezeigt wurde, die Aufnahmefähigkeit des Markts nur durch Preissenkungen zu erhöhen. Würde sich der Umsatz ohne Senkung der Preise erhöhen lassen, so hätte der Betrieb bisher seine Gewinnchancen nicht voll ausgenutzt. Es stellt sich also heraus, daß in der Regel eine steigende Umschlagsziffer nur bei gleichzeitiger Herabsetzung der Verkaufspreise durchzusetzen ist.

Die innerbetrieblichen Kosten haben degressive Tendenz. Das gleiche gilt für die Einkaufspreise, da in der Praxis gewöhnlich für längere Zeit als für einen Umschlag disponiert zu werden pflegt.

Der beliebigen Erhöhung der Umschlagsziffer ist nun dadurch eine Grenze gesetzt, daß die Degression der Verkaufspreise stärker erfolgt als die Degression der Einkaufspreise und der innerbetrieblichen Kosten. Das heißt, daß von einem bestimm-

[2]) Es ließe sich natürlich ein weiteres absolutes Optimum, bei ganz außerordentlich erhöhtem Kapital, erreichen; hierzu wäre aber ein sehr langfristiger und großer Kredit erforderlich.

[3]) Man kann die Wirkung des Kredits auch durch entsprechende Veränderung der Kostendegressionen für Einkauf und Betrieb verfolgen, doch ist es in diesem Fall notwendig, für jede prozentuale Veränderung in der Zusammensetzung des Gesamtkapitals eine neue Degression zu errechnen.

ten Punkt ab die Aufnahmefähigkeit des Marktes mit so großen Preisherabsetzungen erkauft werden muß, daß diese sich nicht mehr lohnt.

5. Optimale Umsatzgröße bei gegebenem Kapital und variablem Umschlag.

Menge	Einkauf	Kosten	Umsatz	Gewinn absolut	Umschl.	Gewinn im v. H. d. Kap.
100	5 050	2 000	10 000	2 950	1	29,5
200	9 200	3 168	17 600	5 232	1,76	52,3
300	13 350	4 131	24 300	6 819	2,43	68,2
400	17 400	5 236	30 800	8 164	3,08	81,6
500	21 750	6 500	35 000	6 750	3,5	67,5
600	26 100	7 800	30 000	–3 900	3,0	—

Im vorstehenden Beispiel steigt bei einer Umschlagsziffer von 3,5 der Umsatz an, der Gewinn sinkt jedoch bereits beträchtlich ab. Ist die Sättigung einer bestimmten Käuferschicht erreicht und das Erreichen der nächstfolgenden Käuferschicht nur mit außerordentlich großen Opfern möglich, kann der Fall eintreten, daß eine Herabsetzung der Verkaufspreise unter die Selbstkosten notwendig werden würde. Für die Begrenzung der Erhöhung der Umschlagsziffer spricht auch der Umstand, daß der Kapitalumschlag langsamer ansteigt als die mengenmäßigen Umsätze.

Bei gegebenem Kapital und veränderlicher Umschlagsziffer liegt das Optimum daher dort, wo der sich ergebende Gewinn absolut genommen am höchsten ist. In diesem Fall ist das Verhältnis von Einkaufspreisen, Kosten, Verkaufspreisen und absetzbarer Menge offenbar am besten der Fassungskraft des Markts angepaßt worden.

VII.

Man sieht, daß es grundsätzlich möglich ist, das Optimum im Umsatz bei gegebenem Umschlag und variablem Kapital oder bei gegebenem Kapital und variablem Umschlag zu berechnen. Im einzelnen dürfte der Fall der Kapitalvergrößerung dort vorgezogen werden, wo der Vorsprung des Betriebs vor den konkurrierenden Betrieben so groß ist, daß eine weitere Kapitalinvestition auch bei gleichbleibendem Umschlag noch durchaus günstig erscheint. Es kann hier sozusagen auf den relativen Gewinn zugunsten des absoluten verzichtet werden. Dieser Fall pflegt jedoch bei den ausgebildeten Marktverhältnissen Westeuropas im allgemeinen nicht gegeben zu sein. Vielmehr ist die Konkurrenz der einzelnen Betriebe wie auch der einzelnen Branchen untereinander so groß, daß das Kapital notwendig dorthin fließt, wo es prozentual den größten Gewinn hat. Aus diesem Grund darf es als Regel angesehen werden, daß das Optimum mit Hilfe der Umschlagsziffern zu ermitteln ist. Das fehlende Kapital wird gleichsam durch eine bessere Ausnutzung des vorhandenen Kapitals in der Zeit ersetzt.

VIII.

Es bleiben nunmehr nur noch einige abschließende Bemerkungen zu machen.

1. Es braucht wohl nicht besonders darauf hingewiesen zu werden, daß im vorstehenden nur eine schematische Lösung der den optimalen Umsatz bestimmenden Faktoren gegeben wurde. Die Berechnung der Menge : Preis und der Menge : Kostenrelationen begegnet in der Praxis großen Schwierigkeiten und läßt sich mit einiger Sicherheit wohl nur auf Grund von für längere Zeit vorliegenden Daten durchführen. Hinzu kommt, daß es z. B. gar nicht leicht ist, im einzelnen unvergleichbare Mengen der einzukaufenden Waren zusammenzufassen. Mit der Feststellung der Elastizitätsverhältnisse steht es ähnlich. Prinzipiell muß aber die Möglichkeit der Berechnung derartiger Kurven zugegeben werden. Die Berechnung ist um so eher möglich, je einheitlicher der Charakter der betreffenden Ware ist.

2. Die drei Kurven einmal als berechnet vorausgesetzt, besteht eine weitere Schwierigkeit darin, daß im Zusammenhang mit strukturellen Veränderungen (Bedarfsverschiebungen auf seiten der Konsumenten, Auftreten von Ersatzgütern, maßgebliche Verschiebung in den Konkurrenzverhältnissen usw.) auch wesentliche Veränderungen in den einmal festgestellten Relationen ebenso wie in den Umschlagsmöglichkeiten eintreten können. Es wäre daher nötig, von Zeit zu Zeit die Kurven einer Neuberechnung zu unterziehen. Mit der Veränderung der Kurven verändert sich aber auch das Optimum, so daß wir zu dem Schluß kommen, daß es ein festes Optimum für einen bestimmten Betrieb auf die Dauer gar nicht gibt. Dieses Ergebnis ist übrigens nicht verwunderlich. So wie die volkswirtschaftlichen Ertragsgesetze nur unter der Voraussetzung gleichbleibender Technik usw. in Geltung bleiben, ist ein bestimmtes Optimum nur bei unveränderter Marktstruktur usw. vorhanden. Die Unternehmertätigkeit erschöpft sich also nicht darin, ein einmaliges Optimum zu finden, das dann für alle Zeiten in Geltung bleiben würde; der Unternehmer muß bestrebt sein, in Anpassung an die Veränderungen in der konkreten Wirklichkeit ständig auch von neuem eine jeweils optimale Umsatzgröße zu erreichen.

Wenn so auch das einzelne Optimum für einen Betrieb auf die Dauer nicht gleichbleibt, so sind es doch immer die gleichen Faktoren, die das Optimum bestimmen. Deren Zusammenwirken sollte im vorstehenden kurz gezeigt werden.

Die Handelsenquete.

Von Carl Wirtz, Berlin.

Der Aufsatz berichtet über die betriebswirtschaftliche Bedeutung und die wichtigsten Ergebnisse der Handelsenquete, wobei die bis jetzt erschienenen neun Bände zugrunde gelegt wurden.

Die Untersuchungen der Handelsgruppe des Enqueteausschusses und die vom Institut für Konjunkturforschung durchgeführten laufenden Statistiken der Umsatzentwicklung haben dem Gedanken betriebswirtschaftlicher Gemeinschafts- und Rationalisierungsarbeit im deutschen Handel zu einer bei Beginn der Arbeiten nicht erhofften Geltung verholfen. Das beweisen am besten die bisherigen Veröffentlichungen des Enqueteausschusses[1]) und die Betriebsvergleiche, die teilweise bereits in verbesserter Form von den Fachverbänden und der Forschungsstelle für den Handel, Berlin, durchgeführt worden sind[2]). Im Rahmen eines kurzen Überblicks über die drei genannten Veröffentlichungen des Enqueteausschusses soll hier eine kritische Würdigung der bisherigen Ergebnisse gegeben und zugleich sollen Vorschläge zur weiteren Ausgestaltung der in Angriff genommenen zwischenbetrieblichen Vergleichsrechnungen gemacht werden.

Die Fragebogen der Handelsgruppe sind unmittelbar oder durch Vermittlung der Fachverbände versandt und vom Institut für Konjunkturforschung bzw. vom Preußischen Statistischen Landesamt aufbereitet worden. Da eine Erfassung sämtlicher Handelsunternehmungen praktisch unmöglich war, wurde nur eine Repräsentativerhebung durchgeführt, die etwa $^1/_{10}$ des deutschen Handels umfaßt. Bei den Warenhäusern und bei den Konsumvereinen ist das Material infolge der besseren betriebsstatistischen Einrichtungen bei diesen Firmen bzw. bei deren Verbänden vollständiger. Neben 8780 Vertriebsstellen der Konsumvereine wurden etwa 3600 Betriebe des privaten Einzelhandels (darunter 363 Warenhausbetriebe), 700 Betriebe des sog. Handwerkshandels, insgesamt also rund 13 000 Einzelhandelsbetriebe, ferner 3260 Unternehmungen des selbständigen Groß- und Überseehandels und schließlich 159 Unternehmungen der kaufmännischen Genossenschaften in die Fragebogenerhebungen einbezogen. Die Angaben betreffen hauptsächlich die Jahre 1025 und 1926; nach Möglichkeit sind auch Angaben für 1913 herangezogen worden, wegen der Schwierigkeiten derartiger nachträglicher statistischer Erhebungen ist das Vorkriegsmaterial aber nur spärlich.

Durch die Fragebogen sollten vor allem die Betriebskosten des Handels im Rahmen der Umsatzentwicklung erfaßt werden. Daneben wurden weitere für die Beurteilung und Auswertung des Untersuchungsmaterials wichtige Angaben erfragt. Auf Grund der gesammelten Unterlagen war es möglich, für die einzelnen Zweige des Groß- und Einzelhandels einen allgemeinen Überblick über die erfaßten Firmen, die Größenordnung der einzelnen Betriebe nach der Zahl der beschäftigten Personen bzw. der Höhe der Umsätze, die Rechtsform, den Standort, die Umsätze und die Anzahl der in einer Unternehmung vereinigten Zweigstellen zu geben. Besonders eingehend wurden die jährliche Umsatzentwicklung, die Umsätze je beschäftigte Person und die Anteile der Unkosten im Verhältnis zum Umsatz untersucht. Diese Ermittlungen sind für die verschiedenen Betriebsgrößenklassen aufgegliedert; in einzelnen Branchen, so im Textileinzelhandel, bei den Waren- und Kaufhäusern und beim Lebensmittelgroßhandel ist auch eine Aufgliederung der Untersuchungsergebnisse nach Warengruppen vorgenommen worden.

Im allgemeinen beschränkt sich die Kostenanalyse auf den Nachweis der Gesamtunkosten und den Ausweis der Gehälter und Löhne sowie der Steuern. Bei den Waren- und Kaufhäusern, den Konsumvereinen und den im ersten Bande (S. 642 ff.) abgedruckten selbständigen Erhebungen der Fachverbände und Forschungsinstitute ist eine weitergehende Gliederung nach den einzelnen Kostenarten durchgeführt. Die Richtzahlen sind als „bereinigte Durchschnitte" nach Ausschaltung der extremen Werte ermittelt worden. Dieses für Betriebsvergleiche durchaus angebrachte Verfahren scheint allerdings nicht immer praktisch angewandt worden zu sein, wie beispielsweise die schematische Durchschnittsrechnung für die Gesamtunkosten der Groß- und Mittelkonzerne der Waren- und Kaufhäuser erkennen läßt (S. 207/08). Soweit die Streuungsziffern mitgeteilt sind, z. B. S. 176, 208, 316 ff., tritt die außerordentliche Verschiedenartigkeit der Verhältnisse im Einzelfall deutlich zutage. Bei näherer Betrachtung des sehr umfangreichen statistischen Materials hat man das Gefühl, als ob die großen Differenzen zum Teil auch auf die Unsicherheit, Unvollständigkeit und Ungleichartigkeit der Unterlagen zurückzuführen sind; bei dem heutigen Stand des Rechnungswesens

[1]) Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft. Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Gewerbe: Industrie, Handel und Handwerk (III. Unterausschuß). 9. Arbeitsgruppe (Handel).

1. Bd.: „Die Grundlagen der Handelsenquete. Ergebnisse der Fragebogenerhebungen im Einzelhandel und Großhandel." 671 S.

2. Bd.: „Massenfilialunternehmen im Einzelhandel mit Lebensmitteln und Kolonialwaren", 302 S.

3. Bd.: „Werkskonsumanstalten." 113 S. Berlin 1929. Verlag E. S. Mittler & Sohn.

[2]) Wirtz, Betriebsvergleiche im Handel. Betriebsw. Rundschau. VDB. Februar 1929.

im deutschen Handel ist eine einheitliche, systematische und vollständige Betriebsrechnung in den meisten Betrieben nicht vorhanden und dementsprechend muß das zur Verfügung stehende betriebsstatistische Material unvollständig und unvollkommen sein. Um ein Beispiel herauszugreifen: Die Gegenüberstellung der Umsätze je Verkaufskraft und je beschäftigte Person bei den Waren- und Kaufhäusern ist geradezu irreführend, denn, abgesehen von den einigermaßen möglichen Angaben für die mittleren Betriebe, werden für die Großkonzerne und für die kleineren Warenhäuser mehrfach je beschäftigte Person größere Umsätze nachgewiesen als je Verkaufskraft. Das wird damit erklärt, daß die Angaben sich nicht auf die gleichen Firmen beziehen, weil die Umsätze je Verkaufskraft häufig nicht ermittelt werden konnten. Wenn schon die Errechnung derartiger einfacher Betriebskennziffern solchen Schwierigkeiten begegnet, dann müssen die ermittelten Durchschnittskostenziffern noch mehr mit Vorbehalt gewertet werden. Der weitere Ausbau der Betriebs- und Branchenvergleiche im Handel durch die Verbände und Forschungsstellen wird durch Schaffung einheitlicher Betriebsrechnungen vorbereitet werden müssen. Dann müßten auch diejenigen betriebswirtschaftlichen Fragen einer Klärung zugeführt werden, auf die der Enqueteausschuß in seinen Fragebogen verzichtet hat, wenn er sie auch bei den mündlichen Vernehmungen, auf die er das Hauptgewicht legt, eingehender erörtern will. Neben den Fragen der Preisbildung und Geschäftspolitik, die einer statistischen Erfassung nur schwer zugänglich sind, wird eine weitere Aufgliederung der Betriebskosten nach Kostenarten und Kostenstellen anzustreben sein und ferner die Einbeziehung der Probleme der Betriebs- bzw. Kapitalstruktur und der Rentabilität. Für die Betriebs- und Kapitalstruktur sind einheitlich gegliederte Bilanzen mit einheitlichen Wertansätzen von größter Wichtigkeit. Für die Klärung des Rentabilitätsproblems ist gerade bei den vielfach nur mit Familienangehörigen geführten Einzelhandelsbetrieben eine reinliche Auseinanderrechnung des Arbeitsentgelts, der Kapitalverzinsung und des Unternehmergewinns von Bedeutung, ferner auch eine getrennte Erfassung der Umsatzgewinne und der Gewinne oder häufiger Verluste an Warenbeständen (Herunterzeichnungen). Diese Herunterzeichnungen werden ganz mit Recht bei den Betriebsvergleichen der Harvard-Universität außerhalb des Rahmens der normalen Betriebskalkulation erfaßt.

Wenn auch das vom Enqueteausschuß zusammengestellte Material in betriebswirtschaftlich-kalkulatorischer Beziehung noch zu Beanstandungen Raum gibt, so stellt es doch einen derartigen Fortschritt gegenüber dem bei Beginn der Untersuchungen vorhanden gewesenen gänzlichen Mangel an betriebsstatistischen Unterlagen dar, daß es als Grundlage für den weiteren Ausbau der Betriebs- und Branchenvergleiche und vor allem als erzieherisches Werbemittel der betriebswirtschaftlichen Gemeinschafts- und Rationalisierungsarbeit im Handel von größter Bedeutung bleibt. Nachstehend ist noch kurz der Inhalt der bisher veröffentlichten drei Bände wiederzugeben. Es ist zu hoffen, daß die vom Enqueteausschuß in Aussicht gestellten Veröffentlichungen für die einzelnen Branchen auf Grund der erfolgten mündlichen Vernehmungen weitere Aufschlüsse bieten und das bisher vorliegende Zahlenmaterial erläutern bzw. auf Grund inzwischen durchgeführter selbständiger Erhebungen der beteiligten Kreise ergänzen.

Der erste Band der Veröffentlichungen bringt zunächst zwei umfangreiche Berichte von Prof. Hirsch über die „Kosten im Handel“ und „Strukturwandlungen des Handels im Ausland“, die die bei Beginn der Untersuchungen vorhandenen betriebsstatistischen Unterlagen und die damals bekannten Forschungsergebnisse für den Handel zusammenfassen. Weiter sind dann die Ergebnisse der Fragebogenerhebungen im Großhandel und im Einzelhandel mitgeteilt. Besonderer Hervorhebung bedarf die Tatsache, daß von Jahr zu Jahr eine Steigerung der Betriebskosten festzustellen ist. Aus der Zusammenfassung der Branchenerhebungen im Einzelhandel (S. 172 ff.) ergibt sich ferner, daß die Unkosten von Branche zu Branche, aber auch innerhalb der gleichen Branche von Betrieb zu Betrieb große Unterschiede aufweisen, die die nachstehende Übersicht erkennen läßt (Tabelle s. Seite 139 oben).

Mit zunehmender Betriebsgröße ist im allgemeinen ein wachsender Anteil der Unkosten am Umsatz festgestellt worden. Das ist zwar bis zu einem gewissen Grade verständlich, weil mit zunehmender Betriebsgröße der nur indirekt produktive und kostspielige Verwaltungs- und Überwachungsapparat anzuwachsen pflegt, der erst wieder bei den Riesenunternehmungen, beispielsweise den Großkonzernen der Waren- und Kaufhäuser, derart ausgenutzt werden kann, daß er sich bezahlt macht und daß eine relative Kostensenkung eintritt. Da bei den Verteilungsstellen der Konsumvereine einwandfrei eine Degression der Unkosten mit wachsender Betriebsgröße (der einzelnen Verteilungsstelle; die großen Konsumvereine als Ganzes haben ebenfalls höhere Kosten, gemessen am Gesamtumsatz, als die kleineren) nachgewiesen worden ist (vgl. S. 277 ff.), erscheint es nicht ausgeschlossen, daß die im allgemeinen festgestellte Kostenprogression zum Teil nur auf rechnungstechnische Unvollkommenheiten in der Kostenerfassung, insbesondere in der Verrechnung der Unternehmer- bzw. Angehörigenarbeit zurückzuführen ist. Dabei ist noch zu berücksichtigen, daß das Rechnungswesen der Großbetriebe meist durchgebildeter und exakter ist und daß die Großbetriebe häufig durch Ausschaltung des Großhandels Funktionen mit übernehmen, die der kleinere Betrieb nicht in seinen Arbeitsbereich einbeziehen kann.

Betriebskosten im deutschen Einzelhandel 1925 (in Prozent des Umsatzes).

Nahrungs- und Genußmittel

Selbständiger Kolonialwarenhandel	Filialgeschäfte	Butterfilialen	Süßwaren	Fischhandel
7,8—15,9	19,9	7,2—11,3	13,6—18,5	9,5—16,0

Bekleidung

Textilien (allgemein)	Herren- und Knabenkleidung	Damen- und Mädchenkleidung	Wäsche	Putz	Hüte	Schuhe
11,9—21,1	18,2—27,2	16,7—29,4	13,1—24,4	27,7	13,2—26,5	11,8—23,7

Sonstiger Einzelhandel

Drogen	Eisenwaren	Hausrat	Kino- und Photoapparate	Funkhandel	Blumen	Leder
16,3—22,4	15,7—23,1	17,9—27,6	22,9	—	20,9	9,2—15,0

Waren- und Kaufhäuser

Größenklasse	1913	1924	1925	1926
	Gesamtunkosten			
Großkonzerne	24,7	22,0	21,9	27,2
Mittelkonzerne	31,0	27,2	27,5	35,3
Unternehmen mit Umsätzen von:				
über 5 Mill.	26,5	23,5	27,5	28,4
2—5 Mill.	25,4	22,7	23,2	27,8
1—2 „	22,2	21,4	21,0	24,6
0,5—1 „	20,0	18,1	20,9	20,1
0,25—0,5 „	18,2	18,3	20,0	20,5
unter 0,25 „	16,6	19,5	19,5	19,9

Konsumvereine (1926)

Größenklasse Umsatz in Mill. RM	Gesamtunkosten	Gehälter und Löhne	Steuern	Zinsen	Transport	Miete und Sonstig.	Abschreibungen
Über 10	16,3	7,2	1,4	0,4	1,4	4,9	0,8
5—10	15,1	7,3	1,5	0,4	0,9	4,0	0,8
2—5	15,3	7,8	1,5	0,8	1,0	3,6	0,6
1—2	14,6	7,1	1,5	0,8	1,2	3,3	0,7
0,5—1	14,6	7,2	1,6	0,8	1,1	3,2	0,7
Unter 0,5	13,7	6,8	1,7	0,7	1,1	2,9	0,6
Zentralverband	15,2	7,3	1,5	0,6	1,2	3,9	0,7
Reichsverband	15,8	7,8	1,9	0,9	1,2	3,7	0,1
1913	12,4	10,7[1])	0,65	S. Gehälter u. Löhne			1,1

[1]) Einschließl. Zinsen, Transport, Miete und sonstiger Unkosten.

Auf die sehr ausführlichen Unterlagen für die Waren- und Kaufhäuser und die Konsumvereine hier im einzelnen einzugehen, würde zu weit führen. Erwähnt sei nur, daß bei den Waren- und Kaufhäusern die Umschlagsgeschwindigkeit, zum Teil sogar für die verschiedenen Warengruppen getrennt, die Durchschnittsaufschläge und schließlich die durchschnittlichen Umsatzgewinnraten für die verschiedenen Betriebsgrößen ermittelt worden sind (S. 218 ff.). Über die Art, wie die Umschlagsgeschwindigkeit [doch wohl die des Lagers[3])] und die Gewinnrate ermittelt worden sind, ist keine nähere Mitteilung in den Veröffentlichungen enthalten.

Aus dem reichhaltigen betriebsstatistischen Material der Konsumvereine sei neben den ausführlichen Kostenanalysen die weitgehend aufgegliederte Bilanzstatistik hervorgehoben, die einen gewissen Einblick in die Betriebsstruktur und in die Geschäftsgebarung der Konsumvereine gewährt (S. 280 ff.).

Das Material betreffend den Handwerkshandel konnte nicht in den Handelsumsatz und in den Produktions-, Reparatur- und Installationsumsatz aufgeteilt werden; ob man hier überhaupt von „Handwerkshandel" sprechen kann, erscheint doch fraglich, denn gewisse Dienstleistungen sind auch sonst im Einzelhandel, beispielsweise in den Ateliers der Textileinzelhandelsgeschäfte üblich, ohne daß man deshalb schon diese Betriebe als Übergangsstufe zwischen Handel und Handwerk bezeichnen könnte.

Der umfangreichen Darstellung der Branchenerhebungen in den einzelnen Zweigen des Groß- und Überseehandels ist ein besonderer Abschnitt über die Wandlungen der Kredit- und Zahlungsformen im Großhandel beigefügt. Schließlich sind noch die Ergebnisse der Erhebungen bei den Edekagenossenschaften und bei den Einkaufsverbänden des Textileinzelhandels mitgeteilt.

Der 2. Band enthält die Fragepläne, Materialberichte und Vernehmungen der Leiter von Massenfilialunternehmungen im Lebensmittel-, Kaffee-, Milch- und Butterhandel. Die von den einzelnen Unternehmungen (jeweils etwa 2—4) beigebrachten Unterlagen und die Vernehmungen der Sachverständigen beziehen sich auf Art und Umfang der Unternehmung, Personalfragen, Umsatzschwankungen und Zusammensetzung des Umsatzes, Einkaufsformen und Zahlungsbedingungen beim Einkauf, Lagergrößen, Umschlagsgeschwindigkeit, Aufschläge, Unkosten, Gewinne, Konkurrenzformen und Geschäftsprinzipien. Soweit das auf die wenigen befragten Formen sich beschränkende Material Schlüsse zuläßt, kann bei den Filialunternehmungen des Lebensmittelhandels und des Butterhandels gegenüber der Vorkriegszeit eine sehr starke Zunahme des Umsatzes und ferner auch eine Steigerung des Umsatzes pro Verkäufer bzw. beschäftigte Person festgestellt werden. Auch der Lagerumschlag ist der Betriebsform und der Art der von den Filialunternehmungen vertriebenen Waren des täglichen Massenbedarfs entsprechend sehr günstig. Für die beiden Milchfilialunternehmungen ist ein 25 bzw. 111-maliger Lagerumschlag, bei den Kaffeefilialunternehmungen dagegen nur ein 4—5- bzw. 10—12maliger Umschlag nachgewiesen. Wie bei den anderen Betriebsformen des Einzelhandels ist auch bei den Filialunternehmungen eine Kostensteigerung festzustellen.

Im 3. Band sind die Vernehmungen der Leiter von 5 Werkskonsumanstalten und des Leiters der Vereinigten Werkskonsumanstalten G. m. b. H., der 64 Anstalten mit 285 Verkaufsstellen angehören, abgedruckt. Aus den Vernehmungsberichten, denen einige betriebsstatistische Unterlagen beigefügt sind, ergibt sich ein Bild der Betriebs- und Personalverhältnisse, der Umsatzgestaltung, der Lagergröße und des Lagerumschlags, der Einkaufs- und Verkaufsbedingungen, der

[3]) Anscheinend durch Inbeziehungsetzen von Umsätzen zu Verkaufspreisen, Beständen zu Einkaufspreisen gewonnen, ein an sich unzulässiges Verfahren.

Kosten- und Ertragsgestaltung und schließlich des Verhältnisses zu den Konsumvereinen und zum privaten Einzelhandel. Bemerkenswert ist die Feststellung, daß die ursprünglich vielfach als Wohlfahrtseinrichtungen der Werke geschaffenen Anstalten heute durchweg organisatorisch und rechnerisch von den Fabrikationswerken getrennt und wirtschaftlich selbständig sind.

Nach Abschluß dieses Artikels sind noch einige weitere Bände der Veröffentlichungen zur Handelsenquete erschienen[4]).

Die Bände 4 und 5 enthalten die Fragepläne, Materialberichte und Vernehmungen der Inhaber von 14 Feinkostgeschäften, 18 Lebensmittel- und Kolonialwarengeschäften und 4 Drogerien. Im Hinblick auf die gerade im Lebensmittel-Einzelhandel vorhandene Übersetzung ist es interessant, festzustellen, daß eine Reihe von Firmen eine beträchtliche Umsatzsteigerung gegenüber der Vorkriegszeit aufweist, während umgekehrt andere einen ausgesprochenen Geschäftsrückgang zu verzeichnen haben. Auch die Umsätze je beschäftigte Person und je Verkaufskraft sind bei den einzelnen befragten Firmen sehr verschieden hoch. Während die Lebensmittelhändler hauptsächlich über die Konkurrenz der Konsumvereine und des Straßenhandels klagen, richten sich die Beschwerden der Drogisten vor allem gegen Warenhäuser, Friseure und Seifengeschäfte.

In dem Band über den Milchhandel sind Materialberichte und Vernehmungen selbständiger Geschäftsinhaber des Groß- und Einzelhandels und der Leiter kommunaler und genossenschaftlicher Milchhandelsunternehmungen sowie der Butternotierungskommissionen enthalten. Von besonderem Interesse sind die Feststellungen über die Bedeutung der zuletzt genannten Handelsorganisationen für die Preisbildung der Milch- und Molkereiprodukte. Wie beim Milchhandel ist auch bei dem im siebenten Bande behandelten Obst- und Gemüsehandel den Auslandsprodukten besondere Beachtung gewidmet worden, insbesondere ihren Konkurrenzbedingungen gegenüber den Inlandserzeugnissen. Bemerkenswert ist ferner im Band 7 die Vernehmung des Vorsitzenden des Reichsverbandes ambulanter Gewerbetreibender Deutschlands, die einen Überblick über die verschiedenen Zweige des ambulanten Handels (Markt-, Straßenhändler, Hausierer, Schausteller und Fahrgeschäftsinhaber) bietet.

Die Vernehmungen im Einzelhandel mit Bekleidung beziehen sich auf je 5 Firmen des Einzelhandels in Herrenkonfektion und in Damenkonfektion, darunter zwei Filialunternehmungen, zwei Kaufhäuser und eine Firma, die neben dem Einzelhandel auch eine umfangreiche Engros- und Lieferungsabteilung besitzt. Im Gegensatz zur Herrenkonfektion, in der die Eigenerzeugung durchweg einen hohen Anteil am Umsatz hat, spielt die Eigenfabrikation in den Fachgeschäften für Damen- und Mädchenkleidung keine große Rolle. Aus dem übrigen Textileinzelhandel sind erfaßt: vier Firmen des Einzelhandels mit Wäsche und Aussteuer und sechs Firmen der Manufakturwarenbranche, darunter ein Filialunternehmen; die Abgrenzung der einzelnen Zweige des Textileinzelhandels war nicht immer einwandfrei möglich.

Bemerkenswert ist noch die Vernehmung des Syndikus des Reichsverbandes für Damen- und Mädchenkleidung, Kitzinger, der sich um die betriebswirtschaftliche Rationalisierung im Einzelhandel verdient gemacht hat. Behandelt sind hier Organisationsfragen, Umsatzentwicklung, Handelskette, Kosten- und Absatzverhältnisse (Qualitätsverschiebungen und Geschmacksveränderungen), Rabattsystem, Besteuerung, Kredit- und Konkurrenzverhältnisse.

Angesichts der Breite und Unübersichtlichkeit, mit der die volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen in den umfangreichen Materialbänden behandelt sind, ist für den Schlußbericht der Handelsenquete sehr zu wünschen, daß er eine zusammenfassende systematische knappe Darstellung gibt; das gesammelte betriebsstatistische Material dürfte allerdings veraltet und unzureichend sein, soweit es nicht durch eigene Erhebungen der Verbände ergänzt werden kann.

4) 4. Bd.: „Feinkosthandel." 197 S.
5. Bd.: Einzelhandel mit Lebensmitteln, Kolonialwaren und Drogen." 173 S.
6. Bd.: „Handel mit Milch und Molkereiprodukten." 265 S.
7. Bd.: „Ladenhandel und ambulanter Handel mit Obst und Gemüse." 166 S.
9. Bd.: „Einzelhandel mit Bekleidung" Teil I. (Herren- und Knabenkleidung, Damen- und Mädchenkleidung, Wäsche und Aussteuer, Manufakturwaren.) 333 S.

Zur Kalkulation des Abzahlungsgeschäfts.

Von Gottfried Schwotzer, Dresden-Klotzsche.

Der Aufsatz versucht die Kalkulation des Abzahlungsgeschäfts genauer zu erfassen, um einmal für die Praxis und dann für den Unterricht in der Berufs- und Fachschule die Formeln festzustellen nach denen dem jeweiligen Fall entsprechend gerechnet werden kann.

Die Gepflogenheit der letzten Zeit, Geschäfte auf Abzahlung abzuschließen, regt zu einigen mathematischen Erörterungen an, die auch Gegenstände des kaufmännischen Rechenunterrichts sein können. Wenn nur Abzahlungsgeschäfte kurzfristiger Art, also auf einige Monate hinaus, in Betracht gezogen werden sollen, kommen die in ihrer Einfachheit eleganten Methoden der Zinseszins- und Rentenrechnung naturgemäß nicht in Frage. Auch soll die im kaufmännischen Verkehr geübte Diskontrechnung

vom Hundert statt der exakten auf Hundert vermieden werden, da sie ja nur eine Annäherung bedeutet. Es soll vielmehr aus Gründen, die noch dargelegt werden, in der Genauigkeit der Berechnung ein Schritt weiter gegangen werden. Daß die Resultate allerdings auch dann noch von den üblichen Rechnungssätzen abweichen, liegt vor allem daran, daß außer den in Rechnung gesetzten Faktoren die Praxis noch einen Risikofaktor einbezieht. Diesen aber in seiner vorläufigen großen Unbestimmtheit mit anzusetzen, würde außer einer neuen Komplizierung vor allem bedeuten, daß die ohne seine Berücksichtigung geübte Genauigkeit durch ein ganz unsicheres Rechnungsglied ad absurdum geführt wird.

Folgende Fragen sollen beantwortet werden:

1. Wie errechnet sich die Höhe der Rate aus dem auf sofortige Gesamtzahlung kalkulierten Preis? Wie ändert sich insbesondere die Ratenhöhe mit der Zahl der vereinbarten Raten, mit dem Zinsfuß und dem zeitlichen Abstand der einzelnen Zahlungen?
2. Welchen Einfluß hat ein Aufschub der ersten Ratenzahlung auf ihre Höhe?
3. Wie vermindert sich die Höhe der Rate, wenn sofort ein größerer Teilbetrag angezahlt wird?
4. Welcher Skonto kann gewährt werden, wenn bei auf Abzahlung kalkuliertem Preise statt der Ratenzahlung Barzahlung erfolgt?

Alle diese Fragen sind mit einfachen mathematischen Ansätzen zu lösen. Nur der vereinfachenden Übersicht halber sind Formulierungen gewählt worden, die komplizierter erscheinen. Sie können im Unterricht ohne Schwierigkeit vermieden werden. Die tabellarischen und Kurvendarstellungen sollen die praktische Brauchbarkeit der Lösungen illustrieren.

Wenden wir uns zur Beantwortung der Fragen 1 und 2.

Es sei P der Preis der Ware bei sofortiger Gesamtzahlung, p der bestehende Zinsfuß. Vereinbart werden n Raten der Höhe R im Zeitabstand t (Einheit für t das Jahr), die erste Rate bei Abschluß oder im 2. Falle nach der Zeit t fällig. Dann sind die Barwerte R_1, R_2 usw. der einzelnen Raten bei Geschäftsabschluß zu errechnen aus:

$$R_1 = R$$

$$R_2\left(1+\frac{p\,t}{100}\right) = R$$

$$R_3\left(1+\frac{2\,p\,t}{100}\right) = R \text{ usw. bis}$$

$$R_n\left(1+\frac{(n-1)\,p\,t}{100}\right) = R\,.$$

Da in allen Beispielen t Bruchteile von Jahren sind, und n niemals sehr groß sein wird, kommt Zinseszinsrechnung nicht in Betracht.

Die Summe dieser Barwerte R_1, R_2 bis R_n muß den Preis P der Ware ergeben, so daß folgt:

$$P = R + \frac{R}{1+\frac{p\,t}{100}} + \frac{R}{1+\frac{2\,p\,t}{100}} + \ldots\ldots + \frac{R}{1+\frac{(n-1)\,p\,t}{100}}$$

oder symbolisch geschrieben:

$$P = R\,.\sum_{k=0}^{k=n-1}\frac{1}{1+\frac{k\,p\,t}{100}} \qquad (1)$$

Soll die 1. Rate nicht sofort fällig werden, sondern erst nach der Zeit t — ein Fall, der in der Praxis sehr häufig sein wird — so wird P, der Preis:

$$P = \frac{R}{1+\frac{p\,t}{100}} + \frac{R}{1+\frac{2\,p\,t}{100}} + \ldots\ldots + \frac{R}{1+\frac{n\,p\,t}{100}}$$

oder:

$$P = R\,.\sum_{k=1}^{k=n}\frac{1}{1+\frac{k\,p\,t}{100}}\,. \qquad (1^b)$$

Aus beiden Formeln errechnet sich die Höhe der Rate R zu:

$$R = \frac{P}{\sum\frac{1}{1+\frac{k\,p\,t}{100}}}\,,$$

wobei nun k je nach Wahl der Annahme die Werte 0 bis $n-1$ oder 1 bis n zu durchlaufen hat. Die letzte Formel läßt noch einen interessanten Schluß zu:

Wächst die Anzahl n der Raten, so wird naturgemäß auch die Summe Σ wachsen, also R, wie ja selbstverständlich, immer kleiner werden. Doch wird die Abnahme von R mit wachsendem n immer geringer und geringer. Die durch Σ dargestellte Reihe ist, mathematisch gesagt, konvergent, sie hat auch für $n = \infty$ noch einen endlichen Wert, d. h. die „ewige Rate" wird nicht etwa 0, was ja auch schon daraus hervorgeht, daß die Barwerte der erst nach langer Zeit fälligen Raten sehr klein werden, die Höhe R der Rate also nicht wesentlich mehr verringern werden.

Benützt man nun die Formeln (1) bzw. (1^b) zur Berechnung praktischer Aufgaben, so stellen sie sich als äußerst unbequem heraus. Um diesen Mangel zu verringern, entwickeln wir den Bruch

$$\frac{1}{1+\frac{k\,p\,t}{100}} = 1 - \frac{k\,p\,t}{100} + \frac{k^2\,p^2\,t^2}{100^2} - \ldots$$

Je mehr Glieder dieser unendlichen Reihe gewählt werden, desto genauer wird die Lösung. Die sog. kaufmännische Diskontrechnung wählt nur die ersten beiden Glieder

$$1 - \frac{k\,p\,t}{100}\,.$$

Diese Annäherung genügt für kurzfristige Abzahlungsgeschäfte bis etwa 3 Raten in Monatsabständen durchaus. Auf die darausfolgende einfache Lösungsart soll nicht weiter eingegangen werden; es sollen vielmehr als 2. Annäherung die drei Glieder

$$1 - \frac{k\,p\,t}{100} + \frac{k^2\,p^2\,t^2}{100^2}$$

gewählt werden. Die Geringfügigkeit der dann noch begangenen Fehler — der fehlende Rest beträgt $\frac{k^3\,p^3\,t^3}{100^3} : \left(1+\frac{k\,p\,t}{100}\right)$ — zeigen folgende Angaben:

bei 3 Monatsraten und $p = 9\,\%$ ist der prozentuale Fehler 0,001 %,

„ 12 „ „ $p = 9\,\%$ ist der prozentuale Fehler 0,067 %.

Ersetzt man nun die Summen Σ durch diese drei Glieder, so gehen die Formeln (1) und (1^b) über in:

$$R \cdot \sum_{k=0}^{k=n-1} \left(1 - \frac{k\,p\,t}{100} + \frac{k^2\,p^2\,t^2}{100^2}\right) = P \qquad (2)$$

und

$$R \cdot \sum_{k=1}^{k=n} \left(1 - \frac{k\,p\,t}{100} + \frac{k^2\,p^2\,t^2}{100^2}\right) = P \qquad (2^b)$$

Nunmehr sind die Summationen gliedweise durchführbar, und es folgt:

$$R\left(n - \frac{n\,(n-1)}{2}\,\frac{p\,t}{100} + \frac{n\,(n-1)\,(2\,n-1)}{6}\,\frac{p^2\,t^2}{100^2}\right) = P$$

bzw.

$$R\left(n - \frac{n\,(n+1)}{2}\,\frac{p\,t}{100} + \frac{n\,(n+1)\,(2\,n+1)}{6}\,\frac{p^2\,t^2}{100^2}\right) = P$$

oder noch einfacher:

$$n\,R\left(1 - \frac{n-1}{2}\,\frac{p\,t}{100} + \frac{(n-1)\,(2n-1)}{6}\,\frac{p^2\,t^2}{100^2}\right) = P \qquad (3)$$

$$n\,R\left(1 - \frac{n+1}{2}\,\frac{p\,t}{100} + \frac{(n+1)\,(2n+1)}{6}\,\frac{p^2\,t^2}{100^2}\right) = P \qquad (3^b)$$

Diese Formeln sind zur Berechnung der folgenden Tabellen benützt worden. Sie dienen gleichzeitig zur Bestimmung der notwendigen Aufschläge auf die aufschlagslose Durchschnittsrate $\frac{P}{n}$. Der prozentuale Aufschlag wird nämlich:

$$r = \frac{R - \frac{P}{n}}{\frac{P}{n}} \cdot 100 = \left(\frac{n\,R}{P} - 1\right) \cdot 100 \qquad (4)$$

wobei $\frac{n\,R}{P}$ aus den Formeln (3) und (3^b) errechenbar ist.

Die Rate R im Monatsabzahlungsgeschäft.
$p = 6\,\%$.

Zahl der Raten n	1. Rate sofort fällig $R =$	Aufschlag r in %	1. Rate nach 1 Monat fällig $R =$	Aufschlag r in %
1	1,0000 P	0,00 %	1,0050 P	0,50 %
2	0,5012	0,25	0,5037	0,75
3	0,3350	0,50	0,3366	0,99
4	0,2519	0,75	0,2531	1,24
5	0,2020	1,00	0,2031	1,50
6	0,1687	1,24	0,1697	1,74
7	0,1450	1,49	0,1457	1,99
8	0,1272	1,74	0,1278	2,24
9	0,1133	1,98	0,1138	2,48
10	0,1022	2,23	0,1027	2,73
11	0,0932	2,47	0,0936	2,97
12	0,0856	2,71	0,0860	3,21

$p = 9\,\%$.

Zahl der Raten n	1. Rate sofort fällig $R =$	Aufschlag r in %	1. Rate nach 1 Monat fällig $R =$	Aufschlag r in %
1	1,0000 P	0,00 %	1,0075 P	0,75 %
2	0,5019	0,37	0,5056	1,12
3	0,3358	0,75	0,3383	1,50
4	0,2528	1,12	0,2547	1,87
5	0,2030	1,49	0,2045	2,24
6	0,1698	1,86	0,1710	2,61
7	0,1460	2,22	0,1471	2,98
8	0,1283	2,60	0,1792	3,34
9	0,1144	2,96	0,1152	3,70
10	0,1033	3,32	0,1041	4,07
11	0,0943	3,68	0,0949	4,43
12	0,0866	4,04	0,0873	4,79

Diese beiden Tabellen lösen nun naturgemäß bei weitem noch nicht alle in der Praxis vorliegenden Aufgaben; andererseits ist ihre Aufstellung ziemlich mühselig, so daß noch nach einfacheren Methoden gesucht werden muß.

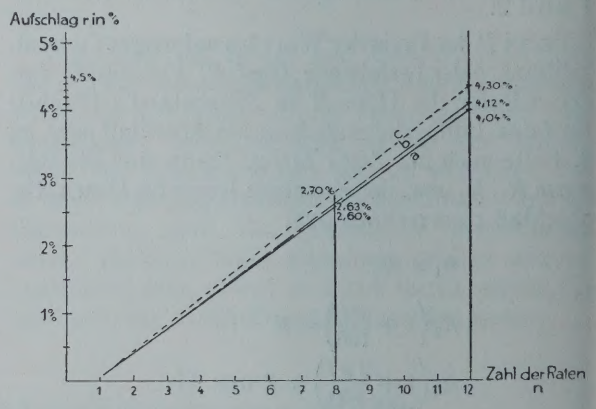
Ist p, der Zinsfuß, ein anderer, etwa 8 %, so kann durch Interpolation mit guter Genauigkeit der entsprechende Ratenwert gefunden werden, ebenso bei Aufgaben mit einem kürzeren Ratenaufschub als ein Monat. Dazu ein Beispiel:

Es seien 8 Monatsabzahlungen vereinbart, der Zinsfuß sei 6 %. Das Geschäft wird am 20. Juli abgeschlossen, die erste Monatsrate werde am 1. August fällig. Die Rate R müßte nach Tabelle sofort bezahlt 0,1272 P betragen; bei Aufschub ihrer Zahlung um 30 Tage beträgt sie 0,1278 P. Für den vorliegenden Fall liefert die Interpolation also 0,1274 P.

Auch die Extrapolation in gewissen Grenzen für analoge Fälle, wie Abschluß 25. Juli, 1. Rate fällig am 1. September, ist durchaus zulässig.

Liegen dagegen Abzahlungsgeschäfte mit anderen Zeitabständen für die Ratenzahlungen — etwa Zweimonatsraten oder Vierteljahrsraten — vor, so muß eine erneute Aufstellung ähnlicher Tabellen erfolgen, wenn nicht gar zur Zinseszinsrechnung übergegangen werden muß.

Einen einfacheren Weg liefert die geometrische Darstellung des Anwachsens von r mit n. Ein Blick in die Tabelle lehrt, daß diese prozentualen Zuschläge r nahezu proportional n wachsen; mathematisch gesagt, liefert das geometrische Bild $r = f(n)$ nahezu eine Gerade, deren Steigung nur noch abhängig ist von der Wahl der Größen p und dem Ratenzeitabstand t.



Die Kurve a bedeutet die wirkliche Änderung, gezeichnet nach der Tabelle.

Die Kurve b gibt eine Gerade als vereinfachende Korrektur der Tabelle.

Die Kurve c, eine Hyperbel, folgt bei kaufmännischer Diskontberechnung.

Das Bild zeigt, daß die Aufschlagsberechnung nach der Geraden b für wenige Monatszahlungen ganz mit der exakten Berechnung übereinstimmt und für mehr als 8 Zahlungen auch nur sehr unwesentliche Fehler liefert, die nicht zuungunsten des Verkäufers ausfallen. Auf alle Fälle ist die An-

näherung längs der Geraden genauer als die Berechnung nach kaufmännischen Diskontierungsregeln, außerdem einfacher; denn für die Gerade gilt, wie leicht zu erkennen ist, die Gleichung

$$r = \frac{n-1}{2}\frac{pt}{100}\cdot 100$$

oder

$$r = \frac{1}{2}(n-1)\,pt \qquad (5)$$

Während die entsprechende Formel für die Kurve c lautet:

$$r = \left(\frac{1}{1-\frac{n-1}{2}\frac{pt}{100}} - 1\right) 100\,,$$

also bedeutend mehr Rechnungen für die praktische Anwendung bringt. Die der Formel (5) entsprechende Formel für R lautet gemäß (4):

$$R = \frac{P}{n}\left(1+\frac{n-1}{2}\frac{pt}{100}\right) \qquad (6)$$

Sie gestattet eine einfache Deutung:

Man berechne die aufschlagslose Durchschnittsrate $\frac{P}{n}$ und addiere zu ihr die halben Zinsen für die letzte Rate. Die Summe ergibt die angenäherte Rate R.

Beispiel: $p = 9\,\%$, $n = 8$, $t = \frac{1}{12}$. Die letzte Rate wird 7 Monate später fällig, ihre Zinsen sind also:

$$\frac{P\cdot 9\cdot 7}{8\cdot 1200} = 0{,}00656\ P$$

die halben Zinsen also:	0,00328 P
die Durchschnittsrate:	0,125 P
die wirkliche Rate:	0,1283 P.

Ein Vergleich mit der Tabelle bestätigt die Rechnung.

Im übrigen sei noch bemerkt, daß die Formel (6) auch leicht aus (3) abgeleitet werden kann, wenn die Division:

$$1:\left(1-\frac{n-1}{2}\frac{pt}{100}+\frac{(n-1)(2n-1)}{6}\frac{p^2t^2}{100^2}\right)$$

ausgeführt wird, und Glieder mit $\frac{t^2}{100^2}$ vernachlässigt werden.

Die entsprechende Berechnung für die um 1 Monat aufgeschobene Rate R verläuft analog. Wir erhalten statt (5) und (6) die Beziehungen:

$$r = \frac{1}{2}(n+1)\,pt \qquad (5^b)$$

$$R = \frac{P}{n}\left(1+\frac{n+1}{2}\frac{pt}{100}\right) \qquad (6^b)$$

Die Formel (6^b) folgt aus (6) direkt durch die Überlegung, daß zu der gemäß (6) berechneten Rate hinzukommen die Zinsen der Durchschnittsrate $\frac{P}{n}$ berechnet auf 1 Monat, also

$$\frac{Ppt}{n\cdot 100}\,,$$

was ja selbstverständlich ist.

Die Regel für die Berechnung für hinausgeschobene Ratenzahlungen lautet analog, wie aus (6^b) hervorgeht:

Man berechne die aufschlagslose Durchschnittsrate $\frac{P}{n}$ und addiere zu ihr die Zinsen für eine Rate $\frac{P}{n}$ auf die Durchschnittszeit. Die Summe ergibt die angenäherte Rate R.

Die Regel in dieser Fassung kann natürlich auch für Fälle ohne Aufschub angewandt werden, so daß nur eine Regel — und zwar diese letzte — genügt.

Es soll der Kürze wegen unterbleiben, den exakten Beweis für die Allgemeingültigkeit der letzten Regel auch für beliebigen Aufschub der ersten Rate zu liefern. An einem Beispiel wird die Richtigkeit gezeigt:

Der Prozentsatz sei $7\frac{1}{2}\,\%$, vier Monatsraten sind vereinbart, die erste Rate ist nach 15 Tagen fällig. Lösung:

Die 1. Rate wird nach 15 Tagen fällig, die letzte Rate nach $3\frac{1}{2}$ Monaten.

Die Durchschnittszeit für die Verzinsung ist also 2 Monate.

Die aufschlagslose Rate ist $\frac{P}{4}$. Zinsen für 2 Monate auf diese bei $p = 7\frac{1}{2}\,\%$ sind $\frac{5}{4}\,\%$ von $\frac{P}{4}$.

1 % von $\frac{P}{4}$	ist 0,0025 P
$\frac{1}{4}$ % von $\frac{P}{4}$	ist 0,0006 P
$\frac{5}{4}$ % von $\frac{P}{4}$	ist 0,0031 P

$\frac{P}{4}$ und $\frac{5}{4}\,\%$ also 0,2531 P, d. h. die Rate beträgt 0,2531 P.

Probe:

Nach den Tabellen sind für $n = 4$ und
$p = 6\,\%$ sofortige Rate = 0,2519 P, Rate nach 1 Monat fällig = 0,2531 P.
$p = 9\,\%$ sofortige Rate = 0,2528 P, Rate nach 1 Monat fällig = 0,2547 P.

Interpoliert für Rate fällig nach $\frac{1}{2}$ Monat folgt
für $p = 6\,\%$: $R = 0{,}2525\ P$
„ $p = 9\,\%$: $R = 0{,}2537\ P$
Interpoliert „ $p = 7\frac{1}{2}\,\%$: $R = 0{,}2531\ P$, wie oben!

Auch für vierteljährige Ratenzahlungen ist dieses Verfahren durchaus genügend; der Fehler wird allerdings mit wachsendem n größer, doch wird man bei Abzahlungen, die in ihrer Dauer ein Jahr überschreiten, ohnedies die Zinseszins- bzw. Rentenrechnung in Anwendung bringen müssen.

Es wird für $p = 6\,\%$ der Aufschlag r auf die Durchschnittsrate für $n = 4$ und also $t = \frac{1}{4}$:

genau berechnet:	2,22 %
angenähert berechnet:	2,25 %.

Dasselbe für $p = 9\,\%$:

genau berechnet:	3,30 %
angenähert berechnet:	3,37 %.

Jetzt erst können die übrigen Fragen beantwortet werden.

Zunächst zur Lösung der 4. Frage.

In der Praxis wird sehr häufig der Verkaufspreis

auf eine bestimmte Abzahlungsart kalkuliert sein; es wird also nicht P, sondern

$$P' = nR$$

ausgezeichnet sein. Als Anreiz zur Barzahlung wird ein Skonto gewährt. Wie hoch darf dieser nun sein?

Der Skonto beträgt absolut $P' - P$, in Prozenten berechnet wird er

$$\alpha = \frac{P' - P}{P} \cdot 100$$

oder

$$\alpha = \frac{nR - P}{nR} \cdot 100 = \left(1 - \frac{P}{nR}\right) 100 .$$

Beachtet man die Formeln (3) bzw. (3b), so folgt:

$$\alpha = \left(\frac{n-1}{2}\frac{pt}{100} - \frac{(n-1)(2n-1)}{6}\frac{p^2t^2}{100^2}\right) \cdot 100 \qquad (7)$$

bzw.

$$\alpha = \left(\frac{n+1}{2}\frac{pt}{100} - \frac{(n+1)(2n+1)}{6}\frac{p^2t^2}{100^2}\right) \cdot 100 \qquad (7^b)$$

Nach den obigen Tabellen berechnet folgt

der Skonto α für Barzahlung bei Kalkulation in Monatsabzahlungen:

n	$p = 6\,\%$		$p = 9\,\%$	
	1. Rate sofort	1. Rate n. 1 Mt.	1. Rate sofort	1. Rate n. 1 Mt.
1	0,00 %	0,50 %	0,00 %	0,74 %
2	0,25	0,74	0,36	1,11
3	0,50	0,98	0,73	1,47
4	0 74	1,23	1,10	1,83
5	0,98	1,47	1,46	2,20
6	1,27	1,71	1,81	2,54
7	1,47	1,95	2,18	2,89
8	1,71	2,19	2,54	3,23
9	1,94	2,42	2,88	3,57
10	2,18	2,65	3,22	3,91
11	2,41	2,88	3,56	4,24
12	2,65	3,11	3,90	4,57

Ohne Zuhilfenahme der Tabellen ist die Berechnung dieses Skontos auch nach folgenden Beziehungen durchführbar:

Es war $\alpha = \left(1 - \frac{P}{nR}\right) 100$.

Nach (4) gilt: $R = \frac{P}{n}\left(1 + \frac{r}{100}\right)$, also

$$\frac{P}{nR} = \frac{100}{100 + r} ,$$ und

$$1 - \frac{P}{nR} = \frac{r}{100 + r} ,$$

mithin: $$\alpha = \frac{r}{100 + r} \cdot 100 \qquad (8)$$

Den Aufschlag r berechnet man zweckmäßig nach den Formeln (5) bzw. (5b), wie folgende Beispiele zeigen:

1. $p = 9\,\%$, $n = 3$, $t = 1/12$, 1. Rate nach 1 Monat zahlbar:

$$r = \frac{1}{2}(n+1)\,p\,t = 1{,}5$$

$$\alpha = \frac{r}{100 + r} \cdot 100 = \frac{1{,}5}{100 + 1{,}5} \cdot 100 = \underline{1{,}47\,\%};$$

2. $p = 6\,\%$, $n = 3$, $t = 1/12$, 1. Rate sofort zahlbar:

$$r = \frac{1}{2}(n-1)\,p\,t = 0{,}5$$

$$\alpha = \frac{0{,}5}{100 + 0{,}5} \cdot 100 = 0{,}50\,\% .$$

Beispiele aus der Praxis zeigen, daß der entsprechende Skonto gewöhnlich viel höher angesetzt wird. So gewährt eine Firma bei drei Monatsraten für Barzahlung 3 % Nachlaß, wo nach obigen Berechnungen 1,47 % genügen. Eine andere Firma verspricht bei sonst 5 Monatsraten für sofortige Zahlung 6 % Rabatt, allerdings in Sparmarken. Die Rechnung zeigt, daß 2,20 % Skonto richtig wären. Die Differenzen lassen einen Schluß auf die Höhe des dem Preis P' einkalkulierenden Risikozuschlags zu.

Schließlich bleibt noch die Frage 3 zu erörtern, wieweit die Rate R erniedrigt wird, wenn anstatt der ersten, sofort zahlbaren Rate R ein sie übersteigender Betrag sR (dabei ist s ein unechter Bruch, also $s > 1$) gezahlt wird. Wir nennen die neue erniedrigte Rate R'.

Dann gilt:

$$sR + \frac{R'}{1 + \frac{pt}{100}} + \ldots\ldots + \frac{R'}{1 + \frac{(n-1)\,pt}{100}} = P$$

oder: $$R' \sum_{k=1}^{k=n-1} \frac{1}{1 + \frac{k\,pt}{100}} = P - sR .$$

Diese neue Summe ist die in Formel (1) auftretende Summe $\sum_{0}^{n-1} \frac{1}{1 + \frac{k\,pt}{100}}$, vermindert um 1. Es wird also:

$$R'(\Sigma - 1) = P - sR ,$$

und da $P = \Sigma R$, folgt:

$$R' = \frac{(\Sigma - s)R}{\Sigma - 1} ,$$

oder die prozentuale Erniedrigung der weiteren Raten wird:

$$w = \frac{R - R'}{R} \cdot 100 = \left(1 - \frac{\Sigma - s}{\Sigma - 1}\right) 100 ,$$

also: $$w = \frac{s-1}{\Sigma - 1} \cdot 100 \ldots\ldots \qquad (9)$$

Die Berechnung von w erfordert ihrerseits also die Berechnung von Σ, die sich zwar nach Formel (3) durchführen läßt und zur Aufstellung der ersten Tabellen auch durchgeführt ist, aber eine umständliche Arbeit bedeutet. Auch die Einführung der Größe r nach Formel (4) führt hier auf keine handliche Formel. Deshalb ein anderer Weg!

Nach Formel (9) ändert sich w proportional s. In einem Diagramm, das die Änderung angibt, folgt für jedes bestimmte n bei sonst gleichem p und t eine Gerade, die leicht zu zeichnen ist; denn für $s = 1$ folgt $w = 0$, für $s = \Sigma$ folgt $w = 100\,\%$.

Die Werte für Σ sind nach Formel (1) etwas geringer als n; denn

$$\Sigma = 1 + \frac{1}{1 + \frac{pt}{100}} + \frac{1}{1 + \frac{k\,pt}{100}} + \ldots + \frac{1}{1 + \frac{(n-1)\,pt}{100}} ,$$

setzt sich also zusammen aus 1 und $n - 1$ von 1 wenig unterschiedenen Zahlen. Die Rechnung liefert für $p = 9\,\%$, $t = 1/12$ folgende Σ

bei $n = 1 : \Sigma = 1$
$n = 2 : \Sigma = 1{,}99$
$n = 3 : \Sigma = 2{,}98$
$n = 4 : \Sigma = 3{,}96$ usw.

Wir setzen also zur Vereinfachung in Formel (9) n statt Σ. Die Ermäßigung w wird dann zuungunsten des Käufers etwas zu gering. Der Fehler beträgt:

$$w - w' = 100\left(\frac{s-1}{\Sigma-1} - \frac{s-1}{n-1}\right)\%\,.$$

Er bleibt sehr gering für kleines s im Vergleich zu n; also in Fällen, wo statt der 1. Rate etwa 2 oder 3 Raten gezahlt werden.

Werden etwa anstatt der 1. Rate schon $\frac{n}{2}$ Raten angezahlt (also 50 % des Preises angezahlt), so beträgt der Fehler immer nur:

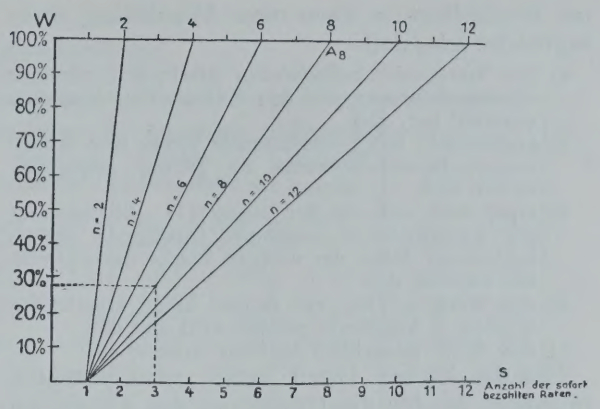
bei $p = 6\%$ und $n = 3 : 0{,}19\%$
$n = 6 : 0{,}58\%$
bei $p = 9\%$ und $n = 3 : 0{,}28\%$
$n = 6 : 0{,}89\%$.

Er bleibt also gering.

Die nun gewonnene Formel

$$w = \frac{s-1}{n-1}\,.\,100 \qquad (10)$$

ist nun besonders wertvoll, da sie unabhängig von p und t wird. Die Berechnung der Ratenermäßigungen ist nach ihr durchaus einfach. Ein anschauliches Bild liefert die geometrische Darstellung:



Wird z. B. bei $p = 6\%$ und 8 Ratenzahlungen statt der 1. Rate sofort der dreifache Betrag gezahlt, so liefert die Kurvendarstellung eine Ermäßigung von 29 %. Die genaue Rechnung würde $w = 29{,}14\%$ ergeben.

Der Fehler wird, wie gesagt, größer für höhere p und höhere s. Er könnte zum Teil ausgeglichen werden, wenn die Punkte A_8 usw. um $\frac{n(n-1)}{2}\,\frac{pt}{100}$ nach links verschoben werden. Doch bedeutet dies in der Zeichnung auch nur Bruchteile von Millimetern.

Der kalkulatorische Betriebsvergleich im Waggonbau. (II.)

Von Emanuel Falter, Köln.

Wir veröffentlichen hiermit den zweiten Teil des Beitrags, der sich mit der Auswertung der Nachkalkulationsergebnisse befaßt.

III. Die Auswertung der Nachkalkulationsergebnisse.

Diese letzte, aber zweifellos wesentlichste Aufgabe des Betriebsvergleichs beginnt mit der Ermittlung einer Durchschnittsnachkalkulation für jede abgeschlossene Lieferung. Die Durchschnittskalkulation muß, wenn sie einen möglichst gerechten Vergleichsmaßstab ergeben soll, einen gewogenen, d. h. einen unter Berücksichtigung der Wagenzahl ermittelten Durchschnittswert darstellen. Sie wird aber praktisch als einfacher algebraischer Durchschnitt aus den Nachkalkulationen der beteiligten Werke ermittelt, da die Beobachtung kaum nennenswerte Abweichungen zwischen beiden Durchschnittszahlen erkennen läßt.

Maßgebend für den Aufbau der Durchschnittskalkulation ist das Kalkulationsschema. Es darf hierbei übersehen werden, daß die Fabrikationstiefe nicht bei allen Werken die gleiche ist, da bei den am häufigsten gebauten Wagen immer mehrere Werke beteiligt sind, so daß sich dadurch eventuelle Abweichungen in der Fabrikationstiefe nahezu ausgleichen. Die Durchschnittskalkulation entspricht im allgemeinen einer normalen Fabrikationstiefe.

Im einzelnen sind nunmehr folgende Untersuchungen anzustellen:

1. Der Vergleich der Einzelkalkulationen mit den Durchschnittsselbstkosten.

Die vorzunehmende Rechenoperation ist die denkbar einfachste, indem für jedes Werk festgestellt wird, um wieviel Prozent seine Selbstkosten von den Durchschnittsselbstkosten aller beteiligten Werke abweichen. Richtlinie für diese Untersuchung ist folgender Passus aus dem Vertrage zwischen Reichsbahngesellschaft und Wagenbau-Vereinigung:

„Wird bei Prüfung der Nachkalkulationen der Werke festgestellt, daß ein Werk in drei aufeinanderfolgenden Abrechnungsperioden um mindestens 5 % höhere Selbstkosten aufweist als der Durchschnitt der beteiligten Werke, so scheidet dieses Werk bei Aufstellung der der Reichsbahn vorzulegenden Nachkalkulationen aus."

Das besagt, daß das Werk fortan die Aufträge zu Preisen übernehmen muß, die die Herstellung der Wagen unrentabel erscheinen lassen und somit das Werk dazu zwingen, über kurz oder lang die Produktion von Reichsbahnfahrzeugen ganz oder doch teilweise einzustellen.

Die ungeheure Bedeutung, die daher dieser Vergleichsrechnung zukommt, verlangt größte Gewissenhaftigkeit und Gerechtigkeit und darf trotz der relativ einfachen Berechnungsmethode nicht darüber hinwegtäuschen, daß auch hier mannigfache Fragen zu beachten sind.

Wenn ein Werk mit seinen Selbstkosten 5 und mehr Prozent über dem Durchschnitt der beteilig-

ten Werke liegt, so kann diese Abweichung darin begründet sein, daß

a) das Werk seine Selbstkosten falsch, d. h. nicht in Übereinstimmung mit den Kalkulationsrichtlinien ermittelt hat, daß
b) andere sehr billig erscheinende Werke ihre Selbstkosten fälschlicherweise zu gering angegeben haben, daß
c) einer oder mehrere der unter B II „Angleichung der Kostenziffern" erwähnten Punkte die Selbstkosten mit denen der übrigen Werke unvergleichbar machen, daß
d) das Werk zufällig mit extrem billig arbeitenden Werken in Vergleich gestellt wird und daß
e) das Werk tatsächlich zu teuer arbeitet.

Ehe das letztere Urteil gefällt wird, sind alle Momente, die für die Gestaltung des Vergleichsbildes ausschlaggebend sind, einer gewissenhaften Prüfung, meist an Ort und Stelle in den Betrieben, zu unterziehen. Die Werke müssen unbedingt die Gewißheit haben, daß die Vergleichsarbeit von der zentralen Kostenstelle mit der größten Objektivität durchgeführt wird.

Nicht unerwähnt sei, daß der Kostenvergleich teilweise dadurch beeinträchtigt wird, daß nicht immer die gleichen Werke zum Bau einer bestimmten Type herangezogen werden. Die Beobachtung zeigt, daß z. B. ein Werk bei einer Lieferung mit seinen Selbstkosten innerhalb der Fünfprozentgrenze liegen kann, während es bei einer anderen Lieferung trotz absolut sogar verminderter Selbstkosten diese Grenze überschreitet, weil es nunmehr mit einem ausgesprochen billigen Werke zusammen arbeiten muß. Der Vergleich wird um so genauer, je mehr Werke bei einer Lieferung beteiligt sind und um so problematischer, je geringer die Zahl der beteiligten Werke ist. Im Grenzfall, wo nur ein Werk eine Type baut, z. B. Spezialwagen, ist ein zwischenbetrieblicher Vergleich überhaupt ausgeschlossen. Hier muß die Untersuchung ihre eigenen Wege gehen und sich im allgemeinen auf eine genaue Prüfung der Nachkalkulation, evtl. im Sinne eines Zeitvergleichs, beschränken.

2. Der Nachweis der Selbstkostensenkung und der erzielten Rationalisierungsersparnis.

Diese Untersuchung wird gleichfalls an Hand der Durchschnittskalkulation vorgenommen. Ihre Besonderheit liegt darin, daß sie durch die Notwendigkeit eines Vergleichs zeitlich unterschiedlicher Durchschnittsergebnisse eine Verknüpfung werks- und zeitvergleichender Operationen herbeiführt und dadurch den Vergleich zu einem zwischenbetrieblichen Zeitvergleich gestaltet.

Der zwischenbetriebliche Zeitvergleich verlangt naturgemäß auch, daß die ihm zugrunde liegenden Durchschnittsergebnisse hinsichtlich Konstruktion der Wagen, Lieferungsumfang, Fabrikationstiefe, Preisniveau und Beschäftigungsgrad auf eine einheitliche vergleichbare Basis gebracht werden. Als Basis wird die Kalkulation zugrunde gelegt, die sich für den normalen Wagen unter normalen Verhältnissen am 31. Dezember 1926 ergeben hätte. Diese Kalkulation wird als „obere Linie" (Grundpreis) bezeichnet.

Obere Linie des 1 Om-Wagens (Kalkulation per 31. Dezember 1926).

Einzelstoffe	2515 RM
Einzellöhne	440 „
Gemeinkosten 150 %	660 „
Selbstkosten	3615 RM

Der Vergleich erstreckt sich im einzelnen auf einen Vergleich der oberen Linie sowohl mit den Durchschnittsselbstkosten laut Nachkalkulation als auch mit den in Wirklichkeit gezahlten durchschnittlichen Vertragspreisen. Um auch zwischen diesen beiden Rechnungen eine gewisse Vergleichbarkeit zu erzielen und dadurch die Möglichkeit zu erhalten, festzustellen, ob die Ersparnis auf Kosten eines zu günstigen Vertragspreises oder infolge verbilligter Selbstkosten erzielt wurde, werden die Nachkalkulationsergebnisse und die obere Linie zuzüglich des vertraglich zugebilligten Gewinnaufschlages von 10 % des Auftragswertes in Rechnung gestellt.

Der Nachweis der Rationalisierung setzt voraus, daß aus den Vertragspreisen und den Durchschnittskalkulationen das Mehr oder Weniger an Kosten zuzüglich 10 % Gewinnzuschlag isoliert wird, was durch inzwischen eingetretene Änderungen der Konstruktion und des Preisniveaus für Material und Löhne sowie infolge Abweichungen von dem normalen Beschäftigungsgrad hervorgerufen ist. Veränderungen im Beschäftigungsgrad werden zwar praktisch noch nicht berücksichtigt, weil man von der Erwartung ausging, daß der Reichsbahnvertrag den Werken eine gleichbleibende Beschäftigung sichern würde. Die Praxis hat allerdings die Unhaltbarkeit dieser Annahme erwiesen und damit eine Isolierung der Beschäftigungsschwankungen unumgänglich gemacht.

Die übrigen Kostenänderungen lassen sich auf Grund der bei der Verbandskostenstelle vorhandenen Unterlagen ziemlich zuverlässig ermitteln. Über Preisänderungen infolge veränderter Konstruktion geben die Akten über die Preisverhandlungen ausreichenden Aufschluß, ebenso wie die Veränderungen infolge Material- und Lohnpreisschwankungen an Hand der beim Verband geführten Statistiken im Durchschnitt leicht nachgewiesen werden können. Problematisch ist hierbei nur — außer der einer Durchschnittsrechnung im allgemeinen immer anhaftenden Problematik — die Aufgabe, die Spanne der Bauzeit auf einen Zeitpunkt, die „mittlere Bauzeit" zu fixieren, für den die prozentuale Preisänderung errechnet wird.

Die Berechnung der Rationalisierungsersparnis erhellt am besten aus einem Beispiel, welches in starker Anlehnung an die Zahlen der Praxis für den zweiachsigen offenen Güterwagen 20 t mit Handbremse (Type 1 Om) theoretisch aufgestellt ist:

Selbstkosten (Übertrag)	3615 RM
Gewinnzuschlag	402 „
Auftragswert	4017 RM
Umsatzsteuer	30 „
Grundpreis	4047 RM

Tafel II

Ermittlung der Preisänderungen

Vertrag Nr.	Auftragshalbjahr	Zahl der Wagen	Zahl der Werke	Mittlere Bauzeit	Änderung des Stoffanteils		Änderung des Lohnanteils [7])		Bauartänd. und beigest. Teile	Gesamtänderung	
					%	RM	%	RM		%	RM
5403	1927 I	210	1	15. 6. 27	+ 5,2	+ 146	+ 8,5	+ 104	— 12	+ 5,9	+ 238
5408	1927 II	1240	5	1. 9. 27	+ 5,6	+ 157	+ 9,7	+ 119	+ 13	+ 7,1	+ 289
5311	„	1500	5	15 9. 17	+ 5,6	+ 157	+ 10,2	+ 125	+ 19	+ 7,4	+ 301
5421	„	75	1	1. 12. 27	+ 5,9	+ 165	+ 12,1	+ 148	+ 15	+ 8,1	+ 328
5428	1928 I	740	3	15. 3. 28	+ 7,8	+ 218	+ 15,3	+ 187	+ 32	+ 10,8	+ 437

Indem nun die gesamte Preisänderung von den durchschnittlich gezahlten Vertragspreisen und den Nachkalkulationspreisen in Abzug gebracht wird, ergeben sich die Zahlen, die mit dem Grundpreis der oberen Linie vergleichbar sind:

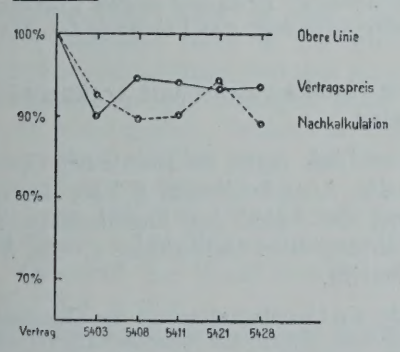
Tafel III

Nachweis der Kostensenkung und der Rationalisierungsersparnis

Vertrag Nr.	Obere Linie	Gesamtänderung	Vertragspreis Änderung einschl.	Vertragspreis Änderung ausschl.	Abweichung d. Vertragspreises v. d. oberen Linie		Nachkalkulation Änderung einschl.	Nachkalkulation Änderung ausschl.	Abweichung d. Nachkalkulation v. d. oberen Linie	
	RM	RM	RM	RM	RM	%	RM	RM	RM	%
5403	4047	238	3888	3650	— 397	— 9,8	3977	3739	— 308	— 7,6
5408	4047	289	4113	3824	— 223	— 5,5	3916	3627	— 420	— 10,4
5411	4047	301	4069	3768	— 279	— 6,9	3946	3645	— 402	— 9,9
5421	4047	328	4065	3737	— 310	— 7,7	4124	3796	— 251	— 6,2
5428	4047	437	4182	3745	— 302	— 7,4	4003	3566	— 481	— 11,9

Vorstehende zahlenmäßige Gegenüberstellung wird noch besonders verdeutlicht durch eine graphische Darstellung der prozentualen Abweichungen. In dieser Darstellung ist die obere Linie als Grundpreis mit 100 % eingetragen:

Tafel IV



Der Rationalisierungsnachweis verzichtet bewußt darauf, die Senkung der Lohnstunden und der Gemeinkosten im einzelnen nachzuweisen. Ein Nachweis dieser Art ist allenfalls nur für ein einzelnes Werk möglich, im Rahmen einer Durchschnittsstückkostenrechnung ist er dagegen infolge der Unterschiedlichkeit der Tarifverhältnisse und der Arbeiterzusammensetzung (volljährige und jugendliche, gelernte, angelernte und ungelernte, Männer und Frauen) nicht durchführbar. Zudem zeigt die oben dargestellte Berechnung mit genügender Deutlichkeit, in welch starkem Maße eine Senkung der Selbstkosten in der Zeit von Anfang 1927 bis Mitte 1928 erreicht werden konnte.

Die Kurven zeigen außerdem, daß der Vertragspreis den Werken im allgemeinen einen über 10 % hinausgehenden Gewinn einbrachte. Nur bei den Verträgen 5403 und 5421 wurde dieser Normalgewinn unterschritten, bei letzterem, weil vorübergehende Streckungsmaßnahmen der Reichsbahngesellschaft eine Steigerung der Selbstkosten infolge ungenügender Beschäftigung zur Folge hatten.

3. Die Ermittlung des neuen Vertragspreises.

Die Durchführung dieser Aufgabe bietet keine besonderen neuen Schwierigkeiten, da sie sich in kaum nennenswerter Weise von jeder anderen Kalkulation zum Zwecke der Preisstellung unterschei-

[7]) Unter Lohnanteil ist die Summe aus Einzellöhnen und Gemeinkosten verstanden.

det. Sie erfordert nur eine Umrechnung der Durchschnittskalkulation, wobei vor allem etwaige Veränderungen in der Konstruktion sowie Änderungen des Preisniveaus und des Beschäftigungsgrades zu berücksichtigen sind. Eine nähere Erläuterung des Gesagten an Hand eines Beispiels kann unterbleiben.

C. Schlußbemerkung.

Es erübrigt sich, nach den vorangegangenen Ausführungen eine kritische Stellungnahme zu den angeschnittenen Problemen und der Art und Weise, in der man sie zu lösen versucht hat, zu geben. Nur zum Problem des Beschäftigungsgrades scheinen einige abschließende Bemerkungen angebracht.

Bei jeder Vergleichsrechnung, gleichgültig ob inner- oder zwischenbetrieblicher Art, ist das Problem des Beschäftigungsgrades so lange von untergeordneter Bedeutung, als der Beschäftigungsgrad von Werk zu Werk gleich ist und durch die Zeiten hindurch unverändert bleibt. Der Beschäftigungsgrad kann dann in die Vergleichsrechnung als konstante Größe eingesetzt werden, durch die die Vergleichbarkeit nicht gestört wird. Es konnte daher auch bei dem zwischenbetrieblichen Vergleich der Stückkosten zeitlich gleicher Lieferungen auf eine Berücksichtigung des Beschäftigungsgrades verzichtet werden, da dieser als bei allen Werken gleich angenommen werden konnte. Zwar kann die Vergleichsrechnung in diesen Fällen vervollkommnet werden, wenn eine Differenzierung der Kosten, speziell der Gemeinkosten, nach proportionalen und nicht-proportionalen vorgenommen wird. Eine wirtschaftliche Notwendigkeit besteht jedoch hierfür nicht.

Anders dagegen in den Fällen, wo der Beschäftigungsgrad Veränderungen unterworfen ist, wie das bei dem Nachweis der Selbstkostensenkung deutlich zutage tritt. Beim Vertrag 5421 steigen die Selbstkosten plötzlich in völliger Abweichung von dem erwarteten Kurvenverlauf an, weil die Reichsbahngesellschaft in dieser Zeit eine Streckung der Aufträge anordnete. Eine Nichtberücksichtigung des Beschäftigungsgrades kann daher leicht zu falschen Schlüssen führen, wenn die Gründe nicht so klar auf der Hand liegen wie in dem erwähnten Beispiel.

Um dieser Gefahr vorzubeugen und gleichzeitig der Vergleichsrechnung einen möglichst hohen Grad der Vollkommenheit zu verleihen, muß eine Differenzierung der Kosten nach ihrer Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad durchgeführt werden. Praktisch würde es genügen, wenn der Gemeinkostenprozentsatz in einen proportionalen (konstanten) und einen nicht-proportionalen (veränderlichen) Satz aufgeteilt wird. Die Vorarbeiten dazu sind beim Verband in Angriff genommen. Eingehende praktische und theoretische Untersuchungen bei einer Reihe von Werken können allein die Unterlagen für eine gerechte Beurteilung der Auswirkungen des Beschäftigungsgrades in den Selbstkosten liefern. Dieses Ziel liegt aber nicht zuletzt im ureigensten Interesse aller Werke.

Bilanzrechtliche und betriebswirtschaftliche Fragen beim Ausscheiden eines Gesellschafters einer offenen Handelsgesellschaft.

Von Otto Kuhlmann, Leipzig.

Die Frage des Geschäfts- oder Firmenwerts taucht gewöhnlich nur auf, wenn eine Unternehmung als Ganzes verkauft wird. Der hier folgende Aufsatz erörtert die buchtechnischen Auswirkungen der gleichen Frage für den Fall, daß ein Gesellschafter aus einer offenen Handelsgesellschaft ausscheidet. Er kommt zu dem Ergebnis, daß in solchen Fällen ein Firmenwertkonto einzurichten bzw. eine Erhöhung der Aktiven vorzunehmen ist.

Beim Ausscheiden eines Gesellschafters aus einer bestehenbleibenden offenen Handelsgesellschaft, ein in der Praxis überaus häufiger Fall, entstehen nicht nur äußerst schwierige Rechtsfragen bezüglich der Auseinandersetzung, sondern für den Kaufmann auch Streitfragen in bilanzrechtlicher und betriebswirtschaftlicher Hinsicht. Da diese Fragen, soweit ich sehe, in der Literatur kaum behandelt sind, seien ihnen die nachstehenden Ausführungen gewidmet.

Die maßgeblichen, zivilrechtlichen Vorschriften über die Auseinandersetzung zwischen Gesellschaft und ausscheidendem Gesellschafter finden sich nicht im Handelsgesetzbuch, sondern in den §§ 738—740 BGB. unter den Vorschriften über die bürgerliche Gesellschaft, die gemäß § 105 Abs. 2 HGB. auf die offene Handelsgesellschaft ergänzend Anwendung finden.

In erster Linie regelt die Rechte der Gesellschaft und die des Ausscheidenden § 738, der die Auseinandersetzung des Anteils am Gesellschaftsvermögen durch Zahlung einer Geldsumme an den Ausscheidenden betrifft.

„Scheidet ein Gesellschafter aus der Gesellschaft aus, so wächst sein Anteil am Gesellschaftsvermögen den übrigen Gesellschaftern zu. Diese sind verpflichtet, dem Ausscheidenden die Gegenstände, die er der Gesellschaft zur Benutzung überlassen hat, nach Maßgabe des § 732 zurückzugeben, ihn von den gemeinschaftlichen Schulden zu befreien und ihm dasjenige zu zahlen, was er bei der Auseinandersetzung erhalten würde, wenn die Gesellschaft zur Zeit seines Ausscheidens aufgelöst worden wäre."

Die Gesellschaft hat also eine Vermögens-, eine Liquidationsbilanz aufzustellen. Mitzuwirken haben hierbei sämtliche Gesellschafter. Es sind nicht die Bilanzierungsgrundsätze maßgebend, die im allgemeinen für die Gewinnverteilung der Gesellschaft angewendet wurden, es sind vielmehr die einzelnen Aktiven mit ihrem wahren, ihrem gemeinen Wert einzusetzen (RG. 106, 132, Staub, Anhang zu § 141 Anm. 5, Düringer-Hachenburg, Anm. 10b zu § 138 HGB.). Keinesfalls ist die alljährliche Gewinnermittlungsbilanz maßgebend, die Auseinandersetzungsbilanz ist eine Vermögensbilanz. Nur kurz sollen die hierfür geltenden Grundsätze gestreift werden. Der anzusetzende gemeine Wert ist nicht der Wert, den die Gegenstände haben, wenn sie einzeln verkauft werden, sondern der „Geschäftswert", d. h. der Wert, den sie in Beziehung auf das Geschäft dann haben, wenn das Geschäft im ganzen veräußert wird (RG. 106, 132, Düringer-Hachenburg Anm. 11 zu § 138). Eine Maschine kann für ein Geschäft einen beträchtlichen Wert beim Weiterbetriebe haben, bei Einzelveräußerung jedoch nur Schrottwert. Es ist überflüssig, und geht über den Zweck dieses Aufsatzes hinaus, einzelne Grundsätze zu erörtern, diese Grundsätze sind aus § 139 Abs. 1 RAO.., § 19 EinkStG. hinlänglich bekannt. Bei der Ermittlung des gemeinen Wertes von Gegenständen, die nicht zum Verkauf bestimmt sind, ist nicht der bei der Veräußerung jedes Gegenstandes im einzelnen erzielbare Preis zu ermitteln, vielmehr ist davon auszugehen, daß der Gegenstand auch fernerhin der Fortführung des Betriebes dient.

Auch der „Geschäftswert", „Verlagswert", „Firmenwert", „good will" ist zu bewerten. Zutreffend hebt Staub hervor, daß es gegenüber dem ausscheidenden Gesellschafter eine große Unbilligkeit wäre, wenn man die Ansetzung des Firmenwertes versagen wollte. Man nehme nur ein in der Praxis häufiges Beispiel. Mehrere Personen betreiben eine gutgehende Annoncen-Expedition oder eine Handelsvertretung und erzielen Gewinne von einigen hunderttausend Mark. Das Gesellschaftsvermögen setzt sich vielleicht nur aus den Büroutensilien und einem geringen Barbestande zusammen. In einem solchen Falle wäre es eine Ungerechtigkeit, den Firmenwert nicht in die Auseinandersetzungsbilanz aufzunehmen und dem Ausscheidenden zuzumuten, für ein Geringes seine rentable Beteiligung preiszugeben. Deshalb ist sich Praxis und Wissenschaft darüber einig, daß der Firmenwert anzusetzen ist (Staub, Anm. 5, Anhang zu § 141 RG. 94, 108, 106, 132; Kreisch-Reibig, Bilanz und Steuer I, 349; Rehm, Bilanzen S. 359 ff.; Leitner, Grundriß der Buchhaltung und Bilanzkunde II, 358 u. a. m.).

Wie wird nun der Betrag, der sich durch die Vermögensaufstellung als Überschuß der Aktiven über die Passiven (Schulden und buchmäßiges Kapital) ergibt, verteilt? Etwa nach den Kapitalanteilen? Diese Meinung ist allerdings in der Praxis sehr verbreitet, aber offensichtlich falsch! Die Verteilung des durch die Vermögensaufstellung erzielten Überschusses hat nach den Gewinnverteilungsgrundsätzen stattzufinden, also wenn keine besonderen Vereinbarungen getroffen sind, nach § 121 HGB. (Staub, Anhang zu § 141 Anm. 5; Düringer-Hachenburg, Anm. 10 zu § 138). Demnach werden zunächst jedem Kapitalanteil 4% desselben zugerechnet, der Rest nach Köpfen verteilt.

Schwierigkeiten ergeben sich schon dann, wenn das Ausscheiden nicht am Schlusse des Geschäftsjahres, sondern mitten im Jahre stattfindet. Nach den obigen Ausführungen ist nicht zweifelhaft, daß in einem solchen Falle zunächst die ordentliche Handelsbilanz zu ziehen ist, und nach dieser der Überschuß, der sich aus der Auseinandersetzungsbilanz ergibt, zu verteilen ist. Denn zunächst muß einmal der ordentliche, bis zum Zeitpunkte der Auseinandersetzung erzielte Gewinn verteilt werden, die Verteilung des Überschusses der Vermögensbilanz findet auf Grund der sich dann ergebenden Kapitalanteile statt. Würde man nicht so verfahren, so würden die Gesellschafter mit höherem Kapitalanteil benachteiligt, weil die zweimalige Vorwegverteilung von 4% entfiele. Die Aufstellung einer Handelsbilanz ist dann nicht erforderlich, wenn die Gewinnverteilung von der Höhe des Kapitals unabhängig, im allgemeinen nach Bruchteilen erfolgt.

Aber nicht immer liegen die Dinge so einfach. Beispielsweise würden in dem häufigen Falle, daß die Gewinnverteilung lediglich nach der Höhe der jeweiligen Kapitalanteile erfolgen solle, diejenigen Gesellschafter, die ihren gesamten Jahresgewinn verbrauchen, gegenüber denen, die ihn wenigstens teilweise stehen lassen, unverhältnismäßig benachteiligt, insbesondere dann, wenn die Gesellschaft „vorsichtig" bilanziert und große Abschreibungen vornimmt. Die Auswirkungen können groß sein.

Angenommen, die Kapitalanteile von A, B und C seien ursprünglich gleich gewesen und hätten je 50 000 RM betragen. Im Laufe der Jahre haben sich die Konten von A und B auf je 100 000 RM, das Konto des C, der zunächst wie A und B den Gewinn hatte teilweise stehen lassen, in den letzten Jahren aber durch Familienverhältnisse sehr in Anspruch genommen war und daher den vollen Gewinn und darüber abgegeben hatte, auf 80 000 RM erhöht. C scheidet aus. Der sich bei der Vermögensaufstellung ergebende Überschuß beträgt, da die Gesellschaft reichlich abgeschrieben hat 200 000 RM. Die Verteilung findet nach der Höhe der Kapitalkonten statt. C. erhält also außer den 80 000 RM nur etwa 56 000 RM, während der Rest von 144 000 RM A und B zugute kommt. Und das nur, weil er im letzten Jahre 20 000 RM abgehoben hat. Das Ergebnis wirkt sich um so mehr und um so härter aus, je später der ausscheidende Gesellschafter sein Kapital verringert bzw. die verbleibenden das ihrige erhöht haben. Denn die stillen Reserven, an denen er mitgearbeitet hat, gehen ihm insoweit verloren. Stets wird es sich also empfehlen, bei Schließung des Gesellschaftsvertrages auch schon die Auseinandersetzung und die sich dann ergebenden Komplikationen und Ungerechtigkeiten zu berücksichtigen, damit Härten vermieden werden.

Betriebswirtschaftlich interessiert die Einwirkung des Ausscheidens eines Gesellschafters auf die Handelsbilanz der Gesellschaft. In erster Linie ist zu beachten, daß die Gesellschaft als solche unver-

ändert bestehen bleibt (Staub, Anhang zu § 141 Anm. 5, Düringer-Hachenburg, Anm. 7 zu § 118). Folgerichtig bleibt also trotz Ausscheidens eines Gesellschafters die bisherige Handelsbilanz maßgebend, betriebswirtschaftlich falsch wäre es, nunmehr für die Folgezeit von der zum Zwecke der Auseinandersetzung aufgestellten Vermögensbilanz auszugehen, denn diese ist nur für die Berechnung des Auseinandersetzungsguthabens aufgestellt. Allerdings steht es der offenen Handelsgesellschaft im Gegensatz zu der A.-G. und G. m. b. H. (§ 261 HGB., § 42 G. m. b. H.-Gesetz) frei, die einzelnen Vermögensbestandteile mit dem gemeinen Werte anzusetzen, er stellt den Höchstbewertungssatz dar (§ 40 HGB.). Rechtlich würde der Zugrundelegung der Bewertung mit dem gemeinen Wert, also der Auseinandersetzungsbilanz, nichts entgegenstehen (vgl. auch Düringer-Hachenburg, Anm. 16 zu § 138); betriebswirtschaftlich würde jedoch gegen den Jahrhunderte alten kaufmännischen Grundsatz verstoßen, daß nicht realisierte Gewinne nicht auszuweisen sind (Lion, Bilanzsteuerrecht S. 67). Ein Warenposten ist mit einem Preise von 5000 RM eingekauft, er steht ebenso zu Buche, infolge günstiger Konjunktur ist sein Einkaufspreis auf 7500 RM gestiegen, er wird auch mit diesem Betrage in die Auseinandersetzungsbilanz eingestellt. Würde man für die Folgezeit für die Gesellschaft die Vermögensbilanz beibehalten, so würde ein Gewinn von 2500 RM ausgewiesen, der in Wirklichkeit nicht realisiert ist. Oder bei einem Unternehmen, das Handelsvertretungen betreibt, ist der Firmenwert mit 50 000 RM in die Vermögensbilanz eingesetzt; wird diese Bilanz weiterhin beibehalten, so wird, abgesehen davon, daß grundsätzlich betriebswirtschaftlich und rechtlich der Firmenwert nur dann zu aktivieren ist, wenn für ihn besondere Aufwendungen gemacht sind (Rehm, Bilanzen S. 360; Fischer in Ehrenbergs Handbuch II, 499; Kreisch-Reibig I, 349), wiederum ein Gewinn von 50 000 RM errechnet, der nicht vorhanden ist.

Legt man, wie dargelegt, richtigerweise auch weiterhin die Handelsbilanz zugrunde, so entstehen jedoch Schwierigkeiten bezüglich der Verbuchung und Bilanzierung des Auseinandersetzungsguthabens des ausscheidenden Gesellschafters.

Mit dem Zeitpunkt des Ausscheidens erwirbt der Ausgeschiedene in Höhe seines Auseinandersetzungsguthabens eine Forderung an die Gesellschaft. Er ist also Kreditor geworden (ROHG. 10, 57). Das Kreditorenkonto ist zu erkennen in Höhe des Auseinandersetzungsguthabens. Zu belasten ist einmal das Kapitalkonto des Ausscheidenden, das damit zum Ausgleich gebracht wird. Welche Konten sind mit dem Restbetrage — das Auseinandersetzungsguthaben übersteigt gewöhnlich die Höhe des Kapitalanteils — zu belasten? Das ist streitig. Man könnte sich auf den Standpunkt stellen, daß ein Verlust vorläge, also das Verlust- und Gewinnkonto zu belasten wäre und vielleicht deduzieren: Das Konto des Ausscheidenden hat mit einem bestimmten Betrage zu Buche gestanden, er hat statt dessen einen höheren Betrag zu erhalten, also ist der Überschuß ein Verlust. Formal-buchtechnisch ist vielleicht eine derartige Folgerung, wenn man eben die bisherige Bilanz weiterhin zugrunde legt, noch haltbar, wirtschaftlich wäre sie falsch. Denn wirtschaftlich liegt kein Verlust vor. Es besteht die weitere Möglichkeit, daß man die Kapitalkonten der verbliebenen Gesellschafter belastet mit der Begründung, es wäre eine Kapitalminderung eingetreten. Auch das ist nach den obigen Darlegungen nicht richtig. Zu folgen ist vielmehr, auch betriebswirtschaftlich, der von Düringer-Hachenburg in ihrem Kommentar zum Handelsgesetzbuch (Anm. 16 zu § 138) vertretenen Ansicht, daß die Aktiva um den Betrag, der das buchmäßige Kapital des ausscheidenden Gesellschafters zur Zeit des Ausscheidens übersteigt, zu erhöhen sind. Denn ihr Anschaffungspreis ist um den Betrag, der dem Ausscheidenden über sein buchmäßiges Kapital hinaus gezahlt wird, erhöht. Gleichsam wird dem Ausscheidenden dieser Mehrbetrag als Kaufpreis gezahlt. Damit wird man auch dem betriebswirtschaftlichen Grundsatz, daß die Aktiva mit dem Anschaffungswerte oder dem niedrigeren gemeinen Werte anzusetzen sind, keinesfalls also nicht realisierte Gewinne auszuweisen sind, gerecht.

Wie ist nun diese Erhöhung vorzunehmen? Das einfachste und wohl auch richtigste ist, der Betrag des dem Ausscheidenden über sein Kapital hinaus gewährten Entgeltes wird prozentual, je nachdem die Aktiven in der Auseinandersetzungsbilanz höher angesetzt sind als in der Handelsbilanz, auf dieselben verteilt. Soweit jedoch der Mehrbetrag auf den in die Vermögensbilanz aufgenommenen Firmenwert entfällt, wäre es falsch, auch ihn durch die Erhöhung der Aktivposten der Handelsbilanz zu decken. Vielmehr ist der dem ausscheidenden Gesellschafter hierfür gewährte Betrag zu aktivieren (vgl. Düringer-Hachenburg, Anm. 16 zu § 138). Das steht auch durchaus mit den obigen Ausführungen im Einklang, denn nicht der gesamte für den Firmenwert in die Auseinandersetzungsbilanz eingesetzte Betrag ist zu aktivieren, sondern nur, soweit er auf das Auseinandersetzungsguthaben des Ausscheidenden entfällt. Dieser für den Firmenwert angesetzte Betrag ist nach allgemeinen betriebswirtschaftlichen Grundsätzen in den nächsten Jahren abzuschreiben (Fischer in Ehrenbergs Handbuch 2, 499). Das gleiche, was für den Firmenwert gilt, gilt auch für die übrigen immateriellen Werte, wie Patente, Gebrauchs- und Geschmackmuster, Warenzeichen.

Zu belasten sind also, um die oben aufgeworfene Frage weiter zu führen, ferner die einzelnen Konten der Aktiven und eventuell ein neu einzurichtendes Firmenerwerbkonto. Sind einzelne Konten auf 1 RM abgeschrieben oder stehen die Werte gar nicht mehr zu Buche, so sind sie zu erhöhen bzw. neu einzurichten.

In der Literatur, soweit sie mir zur Verfügung stand, und soweit sie überhaupt Stellung zu dieser

Frage einnimmt (Düringer-Hachenburg, Anm. 16 zu § 138) wird hinsichtlich der zuletzt untersuchten Fragen ein verschiedener Standpunkt eingenommen.

Der wiederholt zitierte Kommentar von Düringer-Hachenburg ist für den hier vertretenen Standpunkt. Er will jedoch auch zulassen, daß die Auseinandersetzungsbilanz für die Zeit nach dem Ausscheiden zugrunde gelegt wird, jedoch mit der Maßgabe, daß der durch die Neubewertung erzielte Gewinn nicht verteilt wird, sondern als offene Reserve unter die Passiven eingestellt wird. Rechtlich ist das, wie oben dargelegt, zulässig, betriebswirtschaftlich nicht unbedenklich, weil gegen wichtige betriebswirtschaftliche Grundsätze verstoßen wird. Staub schweigt über diese Fragen.

Zur Berechnung der Belastung von Lochkartenmaschinen.

Von J. Hirschmann und N. Lewinson,
wissenschaftliche Mitarbeiter des Staatsinstituts für Verwaltungstechnik in Moskau.

Für die Frage, ob das Lochkartenverfahren in einem Betriebe mit Nutzen verwandt werden kann, ist eine Kenntnis der Belastung der Maschinen notwendig. Die Verfasser zeigen an praktischen Beispielen, wie eine solche Berechnung des Ausnutzungsgrades vorgenommen werden kann.

I. Das Problem der Belastung von Lochkartenmaschinen.

Die Absicht, irgendeine Verrechnungsoperation auf Lochkartenmaschinen umzustellen, muß sich vor allem auf eine Berechnung der Belastung der Tabellier- oder Sortiermaschinen gründen. Denn im Lochkartenmaschinensatz sind gerade diese Maschinen die teuersten, und infolgedessen ist von dem Maß ihrer Ausnutzung in der Hauptsache die Rentabilität einer solchen Umstellung abhängig.

Diese Berechnung zerfällt in zwei selbständige Teile:

1. Berechnung der Ausnutzung der Maschinenkapazität in Stunden pro Monat;
2. Berechnung der Verteilung der Maschinenbelastung auf die einzelnen Tage eines Monats.

Die erste Berechnung soll nachweisen, wieviel Stunden in einem bestimmten Zeitraum (z. B. in einem Monat) nötig sind, um eine spezielle Verrechnungsoperation nach Umstellung auf Lochkartenmaschinen durchzuführen, die zweite dagegen hat den Zweck, zu zeigen, wie sich diese Zeit auf die einzelnen Tage des Monats verteilt.

Es ist äußerst wichtig und unbedingt notwendig, eine solche Berechnung durchzuführen; sehr häufig stellt sich dabei heraus, daß die in Betracht kommende Verrechnungsoperation die Maschinen an einzelnen Tagen übermäßig belastet, insbesondere, wenn es sich um solche Verrechnungsoperationen handelt, für welche knappe Termine gestellt sind, wie z. B. bei der Lohnverrechnung.

Für die Durchführung solcher Berechnungen schlagen wir in der Praxis bewährte Methoden vor, und zwar für jede der genannten Arten der Maschinenbelastung verschiedene Methoden.

Die Berechnungen für die Tabellier- und Sortiermaschine müssen einzeln vorgenommen werden.

II. Berechnung der Ausnutzung der Maschinenkapazität in Stunden pro Monat.

Der Ausnutzungsgrad der Maschinenkapazität in Stunden pro Monat für die einzelnen Verrechnungsoperationen ist abhängig

1. von der Durchlaßfähigkeit der Maschinen je Zeiteinheit (Stunde) und
2. von der Anzahl der zu verarbeitenden Lochkarten je Monat.

Ein Beispiel einer solchen Berechnung wird in Tab. 1 Seite 152 oben gegeben. Es ist dort die Berechnung für nur eine Verrechnungsoperation durchgeführt, die auf Lochkartenmaschinen umgestellt werden soll.

Liegen mehrere Verrechnungsoperationen vor, so muß für jede einzelne eine derartige Berechnung vorgenommen werden, deren Ergebnisse in einer Tabelle zusammenzufassen sind, wie Tab. 2 zeigt.

Tab. 2.: Zusammenfassende Berechnung der Ausnutzung der Maschinenkapazität in Stunden pro Monat.

Bezeichnung der Verrechnungsoperationen	Belastung in Stunden pro Monat			
	Sortiermaschine		Tabelliermasch.	
		%		%
1. Rohstoff-Ausarbeitung und Grundlohnverrechnung . .	235	31	317,5	42
2. Materialverrechnung . . .	327	43	298	39
3. Stillstandsverrechnung . .	80	10,5	84,5	11
Insgesamt	642	84,5	700	92
Nutzbare Maschinenkapazität in Stunden	760	100	760	100
Demnach freie Stunden	118	15,5	60	8

Zur Erläuterung der Tab. 2 muß bemerkt werden, daß bei der Kapazität der Tabellier- und der Sortiermaschine zu unterscheiden ist zwischen der

Gesamt-Betriebsstunden-Kapazität und der Nutzstunden-Kapazität.

Die Gesamt-Betriebsstunden-Kapazität gibt die Maschinenstundenzahl in einem bestimmten Zeitraum (z. B. in einem Monat) an, unabhängig von den Maschinenstillständen, die aus technischen Ursachen entstehen (z. B. Reinigung, Reparatur u. dgl.).

Die Gesamt-Betriebsstunden-Kapazität pro Monat wird nach folgender Formel berechnet:

$$S_g = A \times S \times M \times T .$$

Tab. 1.: Berechnung der Ausnutzung der Maschinenkapazität in Stunden pro Monat, durchgeführt für die Rohstoffausarbeitung und für den Grundlohn.

Angenommene Durchlaßfähigkeit a) der Sortiermaschine: 14000 Lochkarten je Stunde
b) der Tabelliermaschine: 3000 Lochkarten je Stunde
Angenommene Zahl der zu verarbeitenden Lochkarten: 300000 Lochkarten je Monat

	Listen	Sortierungsmerkmal	Häufigkeit des Durchlassens der Lochkarten durch die Sortiermaschine	Zahl der durchgelassenen Karten durch die Maschine: Sortier-	Zahl der durchgelassenen Karten durch die Maschine: Tabellier-	Zahl der nötigen Stunden für die Maschine: Sortier-	%	Zahl der nötigen Stunden für die Maschine: Tabellier-	%	Bemerkungen
1.	Kontroll-Liste (chronologisch)	—	—	—	300000	—	—	100	33,6	—
2.	Tagesliste der Rohstoffausarbeitung	Artikelnummer Stücknummer	3 4 7	300000 × 7 = 2100000	300000 + 7500 = 307500	150	63,8	102,5	31,3	Fußnote 1
3.	Monatliche Grundlohnliste	Arbeiternummer	4	300000 × 4 = 1200000	300000 + 45000 = 345000	85	36,2	115	35,1	Fußnote 2
			Insgesamt:			235	100	317,5	100	

Dabei bedeuten:

S_g = Gesamt-Betriebsstunden-Kapazität pro Monat,
A = Zahl der Arbeitsstunden in einer Schicht,
S = Zahl der Schichten pro Arbeitstag,
M = Zahl der Maschinen,
T = Zahl der Arbeitstage pro Monat.

Die Nutzstunden-Kapazität zeigt die Zahl der Maschinen-Stundenzahl in demselben Zeitraum, jedoch unter Abzug der technischen Stillstände; sie wird errechnet aus der Formel:

$$S_n = S_g - S_t .$$

Hierbei bedeuten:

S_n = Nutzstunden — Kapazität,
S_t = Maschinenstillstand aus technischen Gründen.

Für die in Tabelle 2 durchgeführte Berechnung der Nutzstunden-Kapazität wurden folgende Werte angenommen:

$$A = 8 \; ; \; S = 2 \; ; \; M = 2 \; ; \; T = 25 \; ; \; S_t = 5\,\% .$$

Hieraus errechnet sich:

$$S_n = S_g - S_t = S_g - \frac{5}{100} S_g = \frac{95}{100} S_g$$

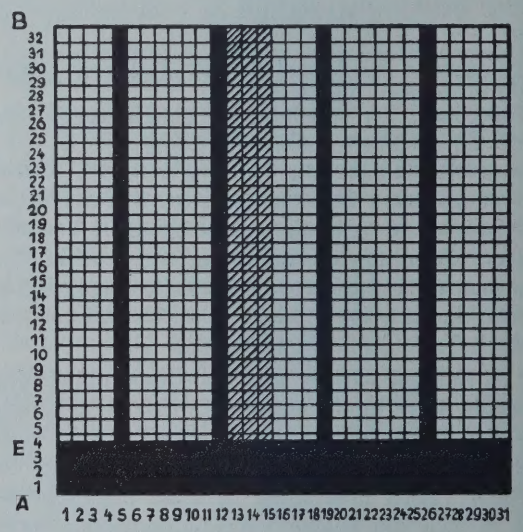
$$= \frac{95 \times 8 \times 2 \times 2 \times 25}{100} = 760 \text{ Maschinenstunden im Monat.}$$

Diese Berechnung des Ausnutzungsgrades der Maschinenkapazität liefert den Nachweis, ob die bereits vorhandenen oder zum Ankauf vorgesehenen Maschinen für die Umstellung der gewählten Verrechnungsoperationen im Sinne der Gesamt-Stundenzahl in einem bestimmten Zeitraum (z. B. in einem Monat) ausreichen.

Für eine endgültige Entscheidung der Frage, wieviel Maschinen erforderlich sind, genügen obige Angaben jedoch nicht. Es muß festgestellt werden, wie sich diese Gesamt-Maschinenstundenzahl auf die einzelnen Tage des Monats verteilt.

III. Berechnung der Verteilung der Maschinenbelastung auf die einzelnen Tage des Monats.

Die Berechnung der Verteilung der Maschinenbelastung wird in graphischer Darstellung durchgeführt, wie Abb. 1 zeigt. Das für die Berechnung der Belastung irgendeiner Maschinenart (Tabellier- oder Sortiermaschine) bestimmte Rechteck $ABCD$ wird in willkürlichem Maßstabe gezeichnet.



Die Seite AD ist in 31 Einheiten geteilt, die insgesamt der maximalen Tageszahl des Monats entsprechen.

Die Seite AB wird in soviel gleichgroße Teile aufgeteilt, als die Maschine (oder die Maschinen) des be-

[1]) Die Anzahl der durch die Tabelliermaschine durchzulassenden Karten vergrößert sich um 7500 Zwischen- (Total- und Space-) Karten, da bei den in Betracht kommenden 100 Artikeln pro Monat (100 × 25 =) 2500 Totalsummen entstehen, die je 3 Zwischenkarten (2 Space- und 1 Totalkarte) beanspruchen, d. h. also (2500 × 3 =) 7500 Lochkarten.

[2]) Die Anzahl der durch die Tabelliermaschine durchzulassenden Karten vergrößert sich um 45 000 Zwischenkarten, da durchschnittlich 15 000 Totalkarten in Betracht kommen (entsprechend der Zahl der Arbeiter). Also 15000 × 3 = 45000 Karten.

treffenden Maschinenbüros Arbeitsstunden pro Tag aufweist.

In Abb. 1 wurde angenommen, daß 2 Tabelliermaschinen vorhanden seien, die in 2 Schichten von je 8 Stunden arbeiten. Somit weist die Seite AB: $8 \times 2 \times 2 = 32$ Teilungen auf.

Während also die Linie AD auch bei verschiedenen Berechnungen stets unveränderlich bleibt, hängt die Größe der Seite AB ab von

1. der Zahl der Arbeitsstunden je Schicht,
2. der Zahl der Schichten und
3. der Zahl der Maschinen.

Das für die Berechnung der Belastung irgendeiner Maschinenart (Tabellier- oder Sortiermaschine) bestimmte Rechteck $ABCD$ wird in willkürlichem Maßstabe gezeichnet.

Das Rechteck $ABCD$ ist also eine graphische Darstellung der Gesamt-Betriebsstunden-Kapazität einer Maschine (oder einer Reihe von Maschinen).

Trägt man vom Punkt A auf der Seite AB die Linie AE ab, deren Länge so vielen Einheiten entspricht als für technischen Stillstand täglich vorgesehen sind (z. B. 5 % der Gesamtarbeitstundenzahl), so stellt das Rechteck $AEFD$ die Stundenzahl des veranschlagten monatlichen technischen Stillstandes, das Rechteck $EBCF$ also die Nutzstunden-Kapazität einer Maschine (oder mehrerer) dar.

Die vertikalen schwarzen Streifen bedeuten die Feiertage.

Nachdem man so Rechtecke (einzeln für die Tabellier- und die Sortiermaschine) aufgebaut hat, kann die Belastung der Maschine(n) graphisch eingezeichnet werden.

Man legt dieser die Anzahl der täglich für die in Betracht kommende Verrechnungsoperation zu verarbeitenden Dokumente und die Durchlaßfähigkeit der Maschine(n) zugrunde und trägt die Belastung in Gestalt von senkrechten Streifen (in verschiedenen Farben für verschiedene Verrechnungsoperationen) an den betreffenden Tagen ein.

Dies geschieht, indem man an dem Tage beginnt, den man als Schlußtag der betreffenden Verrechnungsoperation festgesetzt hat und die Einzeichnung vom kritischen Tage anfangend von rechts nach links ausführt.

Angenommen, eine bestimmte Arbeit dauerte 3 Tage und müßte am 15. des Monats beendet sein, so würde man die senkrechten Streifen 15, 14 und 13 des Rechtecks in Anspruch nehmen müssen (wie in Abb. 1 kenntlich gemacht).

Nur solche graphischen Darstellungen geben die Möglichkeit, die Maschinenbelastung genau und zugleich anschaulich zu verfolgen, und sie weisen gleichzeitig die freie Maschinenzeit aus, die für die Umstellung anderer Verrechnungsoperationen ausgenützt werden kann.

Der monatliche Betriebsvergleich im Handel.

Die Bedeutung von Richtzahlen als Mittel zur Orientierung über die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Betriebes innerhalb einer Branche dringt allmählich in immer weitere Kreise vor. Die Ermittlung von jährlichen Richtzahlen gibt zwar genauere und bessere Ergebnisse, aber sie geben dem Betriebsleiter nicht rasch genug einen Maßstab, nach dem er seine Betriebsdispositionen einrichten kann. Der monatliche Betriebsvergleich soll diese Lücke schließen.

Die „Forschungsstelle für den Handel" in Berlin hat nach Sammlung reichlicher Erfahrung einen Fragebogen entworfen und ihn mit Zustimmung und Mitwirkung der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels und einer Reihe von maßgebenden Verbänden des Einzelhandels zur Einführung gebracht. Mit diesem Fragebogen, der durch die einzelnen Verbände den Mitgliedsfirmen zugeht, werden die monatlichen zahlenmäßigen Ergebnisse über Umsatz-, Lager- und Kostenbewegung festgestellt. Es werden im einzelnen erfragt:

A. Zur Berechnung der Umsatzbewegung.

1. Einzelhandelsumsatz des zu erfassenden Monats,
2. Einzelhandelsumsatz des gleichen Monats im Vorjahr,
3. Retouren der Kunden,
4. a) Zahl der Kassenzettel,
   b) Zahl der Kunden,
5. Zahl sämtlicher im Betrieb beschäftigten Personen,
6. Wieviel der unter 4. gefragten Personen entfallen auf Inhaber und Familienangehörige?,
7. Zahl der Verkaufskräfte,
8. Preisherabsetzungen.

B. Zur Berechnung der Lagerbewegung.

9. a) Summe der Wareneingänge im Berichtsmonat mit Ausnahme vordatierter Fakturen aber einschließlich der Fakturen, deren Laufzeit begonnen hat,
   b) Summe der Wareneingänge im gleichen Monat des Vorjahres.

C. Zur Berechnung der Kostenbewegung.

10. a) Raumkosten,
    b) Kosten für Licht, Kraft, Heizung,
11. Personalkosten,
12. Kosten für Reklame einschl. Dekorationsmaterialien,
13. Sonstige Kosten des Handelsbetriebes,
14. Gesamtkosten im gleichen Monat des Vorjahres.

Durch die Forschungsstelle für den Handel werden daraus nach exakten statistischen Methoden Richtzahlen ermittelt, die den Teilnehmern am Betriebsvergleich durch den betreffenden Verband zugeleitet werden.

Der Beantwortungsbogen sieht wie folgt aus:

Monatsstatistik
des Verbandes Deutscher Eisenwarenhändler E. V., Berlin, aufgestellt von der Forschungsstelle für den Handel, Berlin.

Branchentypische Richtzahlen
für den Monat Januar 1930.

	Allgem. geltende Richtzahlen	Typische Schwankungen niedrigst	Typische Schwankungen höchst
	% vom Umsatz		
Gehälter und Löhne (einschl. Unternehmerlohn)	15,1	12,7	17,5
Miete oder Mietwert	5,3	2.8	6,4
Licht, Kraft, Heizung	1,2	0,8	1,6
Reklame	0,8	0,4	1,5
Sonstige Kosten	10,9	—	—
Gesamtkosten	33,3	28,0	37,7
Umsatz Januar 1930 in % vom Umsatz Januar 1929 : 99,4 %.			
Umsatz je beschäftigte Person . RM	1,085	890	1280
Umsatz je Verkaufskraft . . . . RM	1,650	1,300	1930
Kundenzahl je beschäftigte Person . .	330	220	410
Kundenzahl je Verkaufskraft	510	405	640
Umsatz je Kunde . . . . . RM	3,33	2,23	4,50
Wareneingang Januar 1930 in % vom Wareneingang Januar 1929: 92,9 %.			
Gesamtkosten Januar 1930 in % der Gesamtkosten Januar 1929: 104,9 %.			

Der Fragebogen ist in seiner Grundgestalt bereits bei folgenden Verbänden eingeführt:

Verband Deutscher Wäschegeschäfte und Wäscheherstellter E. V.,

Verband Deutscher Eisenwarenhändler,

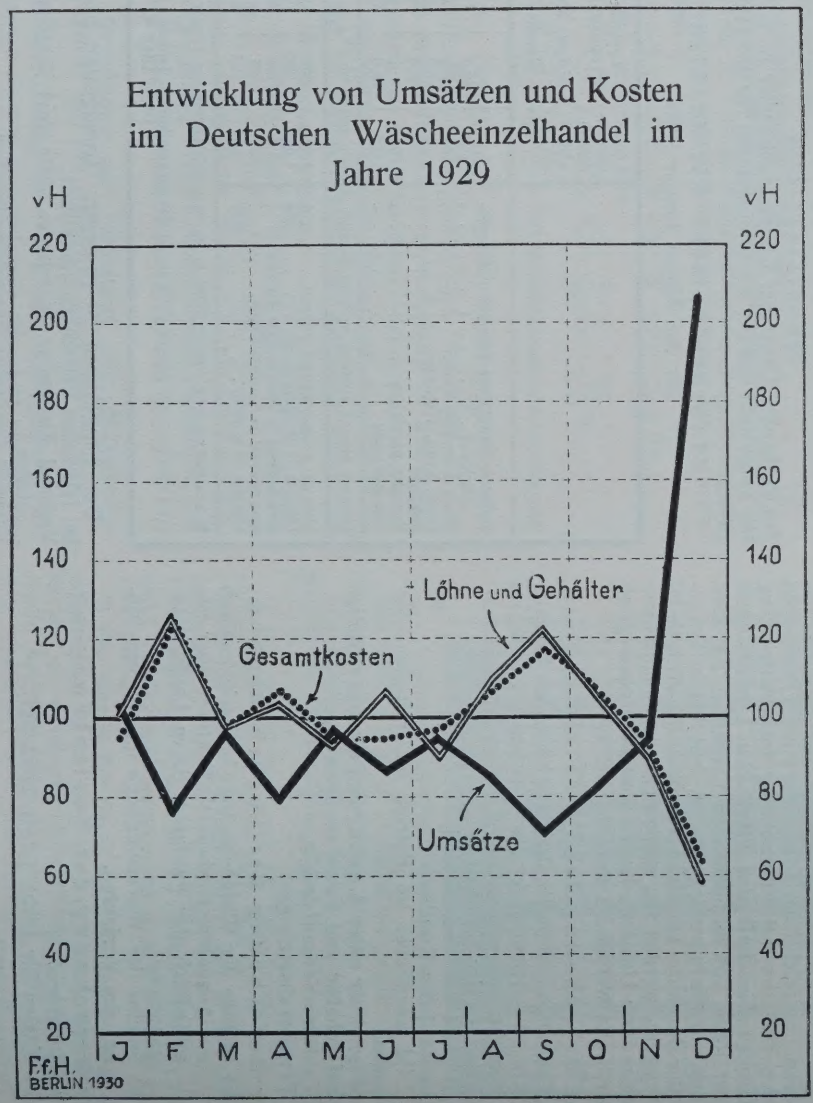


Schaubild 1.

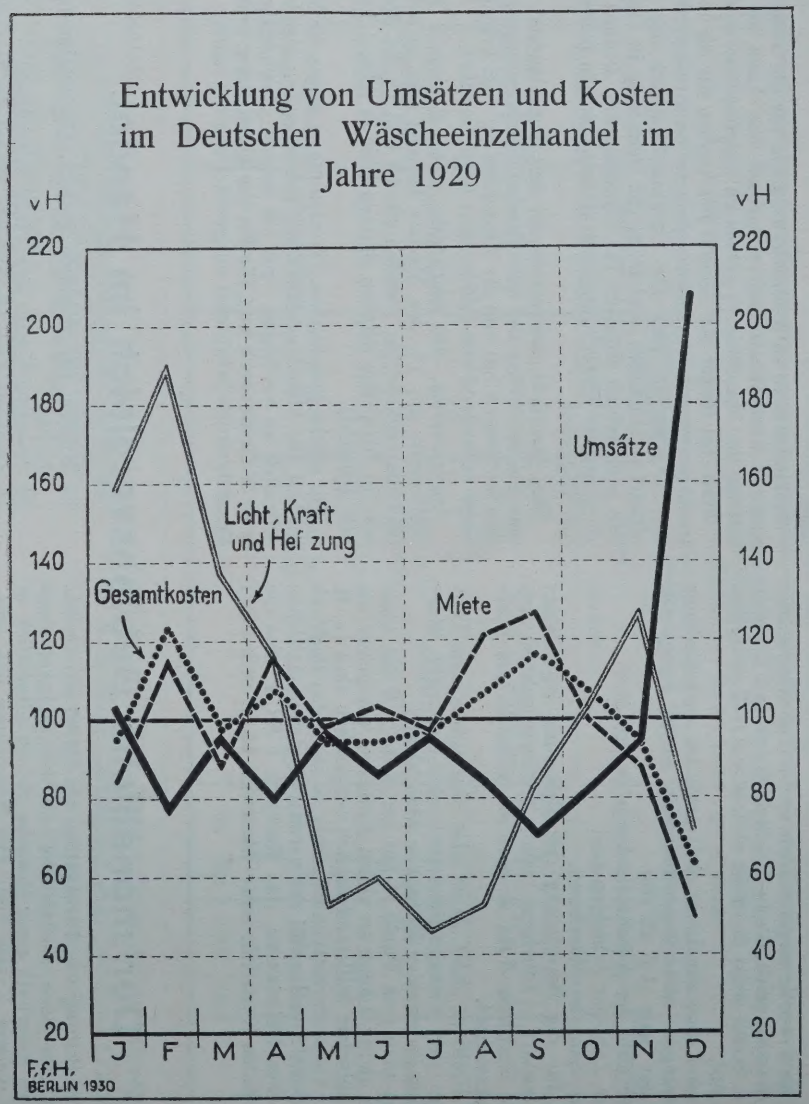


Schaubild 2.

Reichsverband Deutscher Spezialgeschäfte in Porzellan, Glas, Haus- und Küchengeräten,
Reichsverband für Damen- und Mädchenkleidung, E. V.,
Reichsverband Deutscher Schuhhändler.

Verhandlungen wegen Einführung des Fragebogens bei einer Reihe anderer Verbände sind bereits im Gange. Damit ist dann gleichzeitig eine gewisse Vereinheitlichung der Verbandsbefragung erreicht und ein Vergleich der einzelnen Branchen untereinander ermöglicht worden.

Über den Zweck, das Wesen und die Vorteile des monatlichen Betriebsvergleiches hat die Forschungsstelle für den Handel in gemeinverständlicher Fassung eine kleine Broschüre ausgearbeitet. Darin werden über alle Fragen, die für den Praktiker wissenswert sind, Darstellungen gegeben, und zwar an Hand der Ergebnisse im Wäscheeinzelhandel für das Jahr 1929.

Wir veröffentlichen aus dieser Broschüre zwei Schaubilder, die das Verhältnis zwischen Umsatz und Unkostenentwicklung im Wäscheeinzelhandel für 1929 zeigen. Daß die Kosten im Handel im großen und ganzen überwiegend fixen Charakter haben, zeigt sich auch in diesen Bildern deutlich. Die Kosten verlaufen in einer zum Umsatz entgegengesetzten Richtung, so daß bei hohem Umsatz der Anteil der Unkosten sinkt, bei zurückgehendem Umsatz ihr Anteil dementsprechend steigt. Weitere Einzelheiten sind aus den Bildern selbst zu ersehen.

Viele fortschrittliche Betriebe haben den Wert der Betriebsvergleiche im Handel erkannt. Die Zahl der Teilnehmer an den Ermittlungen zeigt ein entsprechendes Anwachsen. In den letzten Monaten hat sich die Teilnehmerzahl bei einzelnen Verbänden wiederum verdoppelt und beträgt jetzt z. B. beim Drogeneinzelhandel fast 500 Betriebe.

Auch innerhalb des Großhandels konnte das Interesse für den monatlichen Betriebsvergleich allmählich geweckt werden, und die Firmen verlieren mehr und mehr die Scheu vor der Beantwortung des Fragebogens. Die Verhandlungen wegen Einführung des monatlichen Betriebsvergleichs sind in einzelnen Branchen bereits im Gange.

LITERATURÜBERSICHT.

Nachschlagewerke, Hand- und Wörterbücher.

Börsen- und Wirtschafts-Kalender. Herausgegeben von der Frankfurter Zeitung. Deutscher Börsen-Kalender und Effektenhandbuch. Jahrg. 67. 1930. Frankfurt, Frankfurter Societäts-Druckerei, 1930. 4°. XXVIII, 160, 52 S. RM 2.—.

Voß, W. und R. Karoli: Taschenbuch VDB. 1930 mit Notizkalender. Ein Nachschlagebuch für die Praxis des Bücherrevisors, Treuhänders, Wirtschafts- und Steuerberaters. Leipzig, G. A. Gloeckner, 1929. 4°. 304 S. RM 3.50.

Allgemeine Betriebswirtschaft.

Allgemeine Fragen der Betriebswirtschaft.

La Chevallerie, Otto de: Die Gewerkschaften als Unternehmer. Berlin-Zehlendorf, Kranich-Verlag, Hoyer Chüden, 1930. Gr.-8°. 54 S. 1 Tab. RM 1.80; kart. RM 2.50.

Florence, Philip Sargant: The statistical method in economics and political science; a treatise on the quantitative and institutional approach to social and industrial problems. 545 p. (bibl. footnotes) O (Internat'l lib. of psych., phil. and scientific method) '29 N. Y.. Harcourt. $ 7.50.

Foreman, Clarence J.: Efficiency and scarcity profits; an economic and legal analysis of the residual surplus. 354 p. O (Materials for study of business) c. '30 Chic., Univ. of Chic. Press. $ 4.—.

Schranz, Andrew: The German Science of Business-Management. A Sketch of its Characteristic. Gee & Co. (Publishers) Ltd. Kirby-Street. London 1929. 8°. 138 S.

Taylor Society. Scientific management in industry; ed. by H. S. Person. 498 p. (bibls., bibl. footnotes) il., diagrs. O '29 c. N. Y., Harper. $ 6.—.

Voelcker, Heinrich: Wirtschaft und Industrie der Gegenwart. 2. Band des Grundrisses der allgemeinen Wirtschaftskunde. Hamburg, Berlin, Leipzig, Hanseatische Verlagsanstalt. 8°. 201 S. RM 6.80. Wirtschaft und Unternehmung Bd. 3.

Wirtschaftsgeschichte und Biographien.

Beiträge zur Geschichte der Technik und Industrie. Jahrbuch des Vereins Deutscher Ingenieure. Herausgegeben von Conrad Matschoß. Bd. 19. 1929. Berlin, VDI-Verlag, 1929. 4°. III, 193 S. mit 1 farb. Titelb., 229 Textabb. und 15 eingedr. Bildn. Lw. RM 12.—; für VDI-Mitgl. RM 10.80.

Welter, Erich: Stockung. Die deutsche Wirtschaft im Jahre 1929. Frankfurt, Frankfurter Societäts-Druckerei, 1930. 8°. 67 S. mit Abb., 1 Tab. RM 1.80.

Unternehmungsformen, Kartell- und Konzernfragen.

von Borries, Werner: Die zweigliedrige offene Handelsgesellschaft. Diss. Göttingen 1929. Osnabrück, Handelsdruckerei C. Trute, 1929. 8°. 99 S.

Frels, Gerhard: Zur Entstehung der offenen Handelsgesellschaft. Diss. Göttingen 1929. Barßel i. O., Buchdruckerei Fr. Viehaus. 8°. 44 S.

Möhle, Hans: Die sog. Staatsangehörigkeit der Handelsgesellschaften. Diss. Göttingen 1929. Großenhain i. Sa., Verlagsdruckerei Hans Plasnick. 8°. 59 S.

Finanzierung und Kapitalwirtschaft.

Müller, Emil: Wie beschafft sich der Kleinkaufmann Betriebskapital? 3. Aufl. Zürich und Frankfurt a. M., Verlag Organisator. 8°. 34 S. RM 2.—.

Ollendorf, Heinz: Die Organisation der deutschen und der englischen Aktiengesellschaft. Eine rechtsvergleichende Darstellung unter besonderer Berücksichtigung der Bestrebungen zu einer deutschen Aktienrechtsreform. Jena, K. Zwing, 1930. 8°. 99 S. RM 4.50.

Rautmann, Hans Günther: Der Abzahlungsverkehr. Seine Finanzierung und Sicherung. Berlin, Struppe & Winckler, 1930. 8°. 68 S. RM 3.—.

Vorbeck, Victor: Richtigkeit und Anfechtbarkeit von Beschlüssen der Generalversammlung einer Aktiengesellschaft. Diss. Göttingen. Schwerin (Mecklenburg), Druck von W. Sandmayer, Hofbuchdruckerei, Königstr. 25/27, 1929. 8°. 67 S.

Voß, Erich: Inhalt der Haftung des offenen Handelsgesellschafters. Diss. Göttingen 1929. Borna-Leipzig, Universitätsverlag von Robert Noske. 8°. 38 S.

Arbeitsorganisation und Personalwirtschaft.

Le Coutre, Walter: Betriebsorganisation. Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1930. 4°. 159 S. RM 6.—; Lw. RM 7.80.

Moje, Arend: Die Werksgemeinschaft in Deutschland. Diss. Göttingen. Quakenbrück, Handelsdruckerei C. Trute, 1929. 8°. 104 S.

National Industrial Conference Board. The five-day week in manufacturing industries. 69 p. O '29 N. W., Author. $ 1.50.

Rosenberg, Hilde: Die Berufsvorbereitung des Industriearbeiters und ihre Bedeutung im Kampf um

die Arbeitsfreude mit einem Überblick über die gegenwärtigen Verhältnisse in der Berufsvorbereitung Deutschlands. Köln, M. Du Mont-Schauberg, 1930. 8°. 115 S. = Schriftenreihe der staatlichen berufspädagogischen Institute, Köln, Berlin, Frankfurt a. M. Heft 4. RM 3.60.

Thank, O.: Die neuzeitliche Stellenbewerbung. München, Verlag Hubert Kramer. 8°. 40 S. RM 1.—.

Organisation der Verwaltungs- und Büroarbeit.

Porstmann, Walter: Normformate. Berlin S. 14, Beuth-Verlag, 1930. 8°. 164 S. mit Abb. und Fig., mehreren zum Teil farb. Taf. = Dinbuch. RM 3.50.

Verkaufs- und Marktwirtschaft einschließlich Werbewesen und Konjunkturfragen.

Hamelbeck, Bernhard: Begriff, Arten und Verbindlichkeit der allgemeinen Geschäftsbedingungen. Berlin, Verlag von Georg Stilke, 1930. 8°. 40 S. RM 1.50.

Hellmund, Fritz: Sicherungsübereignung und Registerpfandrecht. Diss. Göttingen 1929. Potsdam, Robert Müller. 8°. 86 S.

Hunt, Robert, ed.: The advertising parade. 186 p. il. Q c. '30 N. Y., Harper. bds. $ 7.50.

Stilkenboom, Erich: Die gesetzlichen Bestimmungen über die Untersuchung und Anzeige im § 377 HGB. und die Bedeutung ihrer dispositiven Natur. Diss. Göttingen. Norden, Joh. Friedr. Schmidt, 1929. 8°. 41 S.

Uderstädt, Eduard Rudolf: Illustrierte Zeitschriften mit Abonnenten-Versicherung. Eine Kritik ihres Werbewertes. Berlin SW 68, Lindenstr. 15, Selbstverlag, 1929. Gr.-8°. 8 S. RM 1.—.

Verpackung und Versand von Postpaketen. Unverbindliche Anregungen. Bearbeitet und herausgegeben vom Ausschuß für Verpackungswesen beim AWF. Berlin S 14, Beuth-Verlag, 1930. 8°. 88 S. mit Abb. Best.-Nr. AWF 233 = RKW-Veröffentlichungen. Nr. 45. RM 2.80.

Seemäßige Verpackung. Unverbindliche Anregungen. Herausgegeben vom Ausschuß für Verpackungswesen beim AWF. 2. erw. Aufl. Berlin S 14, Beuth-Verlag, 1930. 8°. 128 S. mit Abb. Best.-Nr. AWF 214 = RKW-Veröffentlichungen. Nr. 7. RM 1.20.

Rechnungswesen.

Clemens, Georg: Taylorisierte Betriebs- u. Anlagen-Buchhaltung. 2. Aufl. Stuttgart, Taylorix Organisation, 1930. 8°. 48 S. RM 3.50.

Schriftenreihe Einheitsbuchführungen. Herausgegeben vom Fachausschuß für Rechnungswesen beim AWV, Obmann Eugen Schmalenbach, Herbert Peiser. 7. Nebst Anhang. Dortmund, Fr. Wilh. Ruhfus, 1930. 4° = RKW-Veröffentlichungen. Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit (Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung). Nr. 49. 7. Brauereien. Fachbearb.: Paul Loenertz. 130 S. mit Abb., 27 Bl., 1 Taf., 30 Bl. Vordr. RM 15.—.

Flaskämper, Paul: Statistik. Teil 1. Allgemeine Statistik. Halberstadt, H. Meyers Buchdruckerei Abt. Verlag, 1930. Kl.-8°. XXI, 114 S. Meyers Wörterbücher. Bd. 9.

Herrlich: Anleitung zu einer praktischen Steuer-Buchführung für den Gewerbetreibenden unter Berücksichtigung der Steuergesetze. Schweinfurt a. M., Verlag der Schweinfurter Handelsdruckerei. 8°. 39 S.

Jeske, Gerhard: Das Recht auf Einsichtnahme in Handelsbücher. Diss. Göttingen 1929. Buchdruckerei des „Göttinger Tageblatts" Gebr. Wurm G. m. b. H. 8°. 44 S.

Piston, Fritz: Taylorix die erste taylorisierte Buchhaltung. 6. Aufl. Stuttgart, Verlag Taylorix Organisation, 1930. 8°. 44 S. RM 1.—.

Piston, Fritz: Taylorisierte Lager- und Lohn-Buchhaltung. 6. Aufl. Stuttgart, Taylorix Organisation G. m. b. H., 1930. 8°. 40 S. RM 1.50.

Tovey, P.: Balance Sheets. How to Read and Understand Them. 2nd edn., revised. 26 specimen balance sheets. Demy 8vo, pp. 110. Pitman (Feb. '30). sh 3/6

Walb, Ernst: Abschreibung und Steuer. Nach einer stenographischen Aufnahme. Köln, P. Neubner, 1930. 8°. 24 S. = Fragen des geltenden Steuerrechts. 2 = Kölner Industriehefte. Heft 12. RM 1.—.

Zorn, Dominikus: Handelsbilanz und Steuerbilanz. Köln, P. Neubner, 1930. 8°. 18 S. = Fragen des geltenden Steuerrechts. 1 = Kölner Industriehefte. Heft 11. RM 1.—.

Betriebswirtschaftliche Steuerlehre.

Strutz, Georg: Kommentar zum Einkommensteuergesetz vom 10. August 1925. Ergänzungsband. Berlin, Verlag von Otto Liebmann, 1930. 8°. 304 S. RM 14.—. Die deutschen Finanz- und Steuergesetze in Einzelkommentaren. Herausgegebn von Dr. E. Schiffer. Ergänzungsband zu Bd. 9.

Spezielle Betriebswirtschaft.

Landwirtschaft.

Berkel, Kurt: Die Verschuldung der provinzialsächsischen Landwirtschaft. Auf Grund der Erhebungen der Landwirtschaftskammer für die Provinz Sachsen. Halle (Saale), Verlag der Landwirtschaftskammer für die Provinz Sachsen, 1929. 8°. 151 S. Tab.

Brandt, Karl: Die Gestaltung des Absatzes landwirtschaftlicher Erzeugnisse im Rahmen einer erfolgversprechenden Agrarpolitik. (Sonderabdruck aus „Landwirtschaftliche Jahrbücher", Bd. 71, Heft 1.) Berlin, Verlag von Paul Parey, 1930. Gr.-8°. 28 S. RM 1.50.

Nicke, Walter: Der Einfluß des Weinbaues auf die Betriebsform der Landwirtschaft. Diss. Berlin. Bad Kreuznach, Buchdruckerei Franz Rauh, 1929. 8°. 110 S.

Oberländer, Theodor: Die landwirtschaftlichen Grundlagen des Landes Litauen. Diss. Berlin.. Langensalza, Druck: Hermann Beyer & Söhne (Beyer & Mann), 1930. 8°. 65 S.

Paukner, Karl: Über zweckentsprechende und arbeitsparende Buchführung für Land- und Forstwirtschaft. Prag, Selbstverlag, 1930. In Kommission bei J. Tašek. 8°. 75 S.

Schonnopp, Günther: Feldberegnung und Betriebsorganisation in der Landwirtschaft. Diss. Berlin. Dessau, Anhaltische Buchdruckerei Gutenberg, G. Zichäus, 1929. 8°. 87 S.

Weichelt, Otto Heinrich: Der Wertanteil des Bodens und der verschiedenen Inventarbestandteile am Gesamtgutswert unter verschiedenen natürlichen und wirtschaftlichen Verhältnissen. Diss. Berlin. Langensalza, Druck: Hermann Beyer & Söhne (Beyer & Mann), 1930. Gr.-8°. 110 S.

Bergbau.

Löhne und Arbeitszeit in den Steinkohlenbergwerken im Jahre 1927. Berlin (Internationales Arbeitsamt) Genf (Abt. f. Veröffentlichungen, Zweigamt). Berlin 1929. Gr.-8°. 42 S. = Internationales Arbeitsamt. Vorbereitende technische Konferenz über die Arbeitsbedingungen im Kohlenbergbau. 4. RM 1.—.

Loose, Kurt: Vorgeschichte, Gestaltung und Auswirkung des Kohlenwirtschaftsgesetzes vom 23. März 1919. Bonn, Kurt Schröder Verlag, 1930. Gr.-8°. 257 S. RM 14.—.

Handelsbetriebs- und Warenverkehrslehre.

Dipman, Carl W., ed.: The modern hardware store. 415 p. il. diagrs. O '29 c. N. Y., Good Hardware. Butterick Pub. Co. $ 2.50.

Ebinger, Fritz und Rolf Peters: Wie kalkuliere ich richtig Cif? (Die Exportkalkulation.) Bearbeitet und zusammengestellt. 2. Aufl. 6.—10. Tsd. Hamburg

C. H. Dieckmann, 1930. 8°. 32 S. = Aus der Praxis — für die Praxis. Heft 1. RM 2.—.

Guernsey, John: Retailing tomorrow; practical retailer's view of the future of his profession. 239 p. il. O c. '29 N. Y., Textile Pub. Co. $ 5.—.

Kolath, Paul: Lagerhaus- und Lagerscheinwesen. Ein Beitrag zur kommenden Reform unter besonderer Berücksichtigung der landwirtschaftlichen Notlage. Berlin, Verlag von Paul Parey, 1929. 8°. 35 S. RM 1.80.

Nystrom, Paul H.: Economics of retailing; 2 v.; rev. ed. 468 p.; 699 p. il. O '30 N. Y., Ronald Press. $ 10.—.

Handwerk.

Schmidt, Erich: Der Klein- und Großbetrieb im Berliner Bäckergewerbe. Berlin, F. A. Günther & Sohn, 1929. 8°. 76 S. RM 2.50.

Literatur für verschiedene Geschäftszweige der Industrie und des Handels.

Benfey, Gustav: Betriebsführung in Ziegeleien. Halle, W. Knapp, 1930. 8°. III, 35 S. = Die Betriebspraxis der Ziegeleien. Bd. 3. Kart. RM 2.50.

von Holt, Friedrich: Betriebswirtschaft auf Eisenhüttenwerken. Düsseldorf, Verlag Stahleisen, 1930. 4°. 13 S. mit Abb. = Bericht des Ausschusses für Betriebswirtschaft des Vereins deutscher Eisenhüttenleute. Nr. 38. Gruppe F, Nr. 23. RM 1.95.

Hottenroth, Valentin: Die Kunstseide. 2. erw. Aufl. Leipzig, S. Hirzel, 1930. Gr.-8°. XIII, 500 S. mit 157 Abb. im Text und auf 3 Taf. = Chemie und Technik der Gegenwart. Bd. 6. RM 28.—; geb. RM 30.—.

Magee, Mabel A.: Trends in location of the women's clothing industry. 199 p. (bibl. footnotes) maps, diagrs. O (Materials for study of business) c. '30 Chic., Univ. of Chic. Press. $ 2.—.

Normal-Kontenplan für Fabrikbetriebe unter besonderer Berücksichtigung der Maschinenindustrie und verwandter Zweige. Herausgegeben vom Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten. Berlin, Maschinenbau-Verlag m. b. H., Tiergartenstr. 35, 1930. Gr.-4°. 24 S.

Seyderhelm, Kurt: Unkostensätze und Nebenbetriebskosten in Maschinenfabriken und verwandten Betrieben unter besonderer Berücksichtigung des Beschäftigungsgrades. Berlin, Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten, 1929. 4°. 24 S. mit Figuren. RM 5.—; für Mitglieder RM 2.50.

Bankwesen einschl. Zahlungs-, Kredit- und Kapitalverkehr.

Argentarius (d. i. Alfred Lansburgh): Das Kapital. Berlin, Bank-Verlag, 1930. Kl.-8°. 117 S. = Argentarius: Briefe eines Bankdirektors an seinen Sohn. RM 2.—; Lw. RM 3.—.

Bachmann, Eduard: Wechsel und Scheck. 18. Aufl. Berlin, August Schultzes Verlag, 1929. Kl.-8°. 79 S. RM 1.20.

Frederick, J. George: Common stocks and the average man. 375 p. il. '30 N. Y., Business Bourse $ 4.—.

Kisch, C. H. and W. A. Elkin: Central Banks. A Study of the Constitutions of Banks of Issue, with an Analysis of Representative Charters. 3rd edn. Demy 8vo, pp. X, 427. Macmillan (Feb. '30). sh 18/

McNeel, R. W.: Beating the stock market (rev. 12th ed.). 155 p. D c. '27 N. Y., Duffield. $ 1.—.

Prion, Willi: Die Effektenbörse und ihre Geschäfte. Berlin, W. de Gruyter & Co., 1930. Kl.-8°. 112 S. = Sammlung Göschen. 1016. Lw. RM 1.80.

Rehmenklau, Hans: Menschenökonomie im Bankbetrieb. Ein Beitrag zum Problem der Rationalisierung. Berlin, W. Christians, 1930. 8°. 219 S. mit eingedr. Kurven, 5 S. Anl. RM 5.—; Lw. RM 7.—.

Siebeck, Friedrich: Die Rechtsgemeinschaft der Sammeldepotbeteiligten. Diss. Göttingen. Quakenbrück, Handelsdruckerei C. Trute, 1929. 8°. 65 S.

Stechmann, Wilhelm: Der Kreditauftrag. Diss. Göttingen. Harburg-Wilhelmsburg, Druck: Friedrich Prieß' Buchdruckerei, 1929. 8°. 52 S.

Stern, S.: Fourteen years of European investments, 1914—1928. 293 p. diagrs. O '29 c. N. Y., Bankers Pub. Co. $ 5.—.

Versicherungswesen.

Deutscher Verein für Versicherungs-Wissenschaft (E. V.) zu Berlin. Bericht über das Jahr 1929. Satzung, Vereinsschriften. Berlin 1930. 8°. 40 S.

Dilloo, W.: Wie finde ich die beste Lebensversicherung? 2. Aufl. Umgearbeitet und erweitert von Fritz Schmelzer. München, Vitalis-Verlag, 1930. 8°. 79 S. RM 2.90.

Lang, Karl: Sonniges Alter. Die Versicherung als beste Fürsorge und Vorsorge für sich und seine Lieben. Pfullingen, Prana-Verlag, 1930. 16°. 55 S. RM —.30.

Lang, Karl: Wie arbeitet der erfolgreiche Versicherungs-Werber? (Psychotechnik für Versicherungsbeamte.) Eine psychotechnische Anleitung mit neugeistigen Werberichtlinien (als Manuskript gedr.). Pfullingen, Prana-Verlag, 1930. Kl.-8°. 48 S. = Prana-Bücher. Nr. 15. RM —.30.

Verkehrswesen: Personen- und Güterbeförderung, Nachrichtenübermittlung.

Bliesener, Robert: Die Eigentümer deutscher Binnenhäfen und die Betriebsinhaber ihrer Umschlagsanlagen. Diss. Göttingen. Quakenbrück, Handelsdruckerei C. Trute, 1929. 8°. 137 S.

Giese, Kurt: Neuordnung der Reichsbahndirektionsbezirke in Mitteldeutschland. Ein Beitrag zur Neuorganisation der Reichsbahnverwaltung. Leipzig, Neues Rathaus: Ratsverkehrsamt. 1929. 4°. 182 S. mit Fig., zum Teil eingedr., zum Teil farb. Kt., mehreren zum Teil farb. Taf., Tab. = Leipziger Verkehr und Verkehrspolitik. Nr. 16. RM 6.—.

de Vries, Max: Heutiger Protektionismus in der Weltschiffahrt. Berlin, Wilhelm Christians Verlag, 1930. 8°. 95 S. RM 4.40.

Genossenschaftswesen.

Clauß, Wolfgang: Die Eigenproduktion der deutschen Konsumvereine und ihrer Zentralen. Diss. Berlin. Charlottenburg, Druck von Gebr. Hoffmann, Schillerstr. 44, 1930. 8°. 158 S.

Fleischer, Leo: Zentralverband deutscher Konsumvereine und Reichsverband deutscher Konsumvereine, ihre Übereinstimmungen, ihre Gegensätze und ihre Beziehungen. 3. Aufl. Werl, Kr. Soest, Fortschrittdruckerei und Verlagsgenossenschaft, 1929. 8°. 72 S. RM 1.50.

Heil, Karl: Ausbau und Geschäftstätigkeit der genossenschaftlichen Kreditorganisation nach der Stabilisierung. Diss. Frankfurt a. M. 1929. 8°. 164 S.

Staats- und Verwaltungs-Betriebswirtschaft.

Veit, Otto: Rentabilität und öffentliches Interesse. Eine Untersuchung über die Kapital- und Erwerbswirtschaft der öffentlichen Hand. Industrie- und Handels-Zeitung Verlags-Gesellschaft m. b. H. Berlin 1930. 8°. 71 S. RM 1.—.

Zintzen, Heinrich: Die Lose-Blatt-Durchschreibe-Buchhaltung im kameralistischen Rechnungswesen. Frankfurt a. M., Ruf-Buchhaltung, 1930. 8°. 12 S. mit Abb. = Ruf-Buchhaltungs-Praxis. Nr. 4. RM —.50.

RUNDSCHAU — CHRONIK.

Rationalisierungsbewegung.

Das Internationale Rationalisierungsinstitut zählte Ende 1929 fünf Fördermitglieder und 238 ordentliche Mitglieder. Über 10 Mitglieder gehörten dem Institut aus folgenden Staaten an: Frankreich und Großbritannien (je 55), Tschechoslowakei (29), Vereinigte Staaten von Nordamerika (16), Deutschland (15). Die restlichen Mitglieder verteilen sich auf 17 weitere Staaten der Welt.

In Bulgarien hat die „Union des Baugewerbes" einen Ausschuß für wissenschaftliche Betriebsführung eingesetzt. Dieser Ausschuß wird sich mit sämtlichen Fragen über die Arbeiten auf dem Gebiete des Baugewerbes beschäftigen.

Der vierte internationale Kongreß für Familienerziehung findet vom 4.—7. August 1930 in Lüttich statt. Der Kongreß hat folgende Fragen aus dem Gebiete „Rationalisierung und Erziehung" in sein Arbeitsprogramm aufgenommen:

1. Wie kann man die Erziehung rationell gestalten, eine große Anzahl unnötiger Kraftanstrengungen vermeiden und sich auf Erziehungsmaßnahmen in großem Maßstabe beschränken?
2. Wie führt man die Kinder in die Rationalisierung geistiger und körperlicher Arbeit ein?

Nähere Auskünfte erteilt das Sekretariat des Kongresses in Brüssel, 22. avenue de l'Yser.

Mitgliederversammlung des Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit.

Am 8. April fand eine ordentliche Mitgliederversammlung des Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit statt. Die Versammlung wurde vom stellvertretenden Vorsitzenden des RKW, Herrn Generaldirektor Dr.-Ing. E. h. C. Köttgen, geleitet. Das geschäftsführende Vorstandsmitglied des RKW, Herr Otto D. Schaefer, erstattete den Tätigkeitsbericht. Dabei ging er auch auf die Tätigkeit der Gruppe Hauswirtschaft ein und berichtete über die Bildung des Ausschusses für internationale Rationalisierungsfragen beim RKW. Er stellte fest, daß neben der Gemeinschaftsarbeit auf dem Gebiete der technischen Rationalisierung die Gemeinschaftsarbeit auf dem Gebiete der wirtschaftlichen Verwaltung an Bedeutung gewonnen habe. Das RKW werde vor allem auch die branchenmäßigen Betriebsuntersuchungen fördern sowie bestrebt sein, im Bereiche des Faktors Mensch in der Rationalisierungsbewegung als objektive Stelle zur Lösung konkreter Aufgaben zu gelangen. An die Erstattung des Tätigkeitsberichtes schloß sich eine kurze Aussprache an.

Danach erfolgten die Ergänzungswahlen zum Vorstand und zum Finanzausschuß.

Deutscher Handelsschultag in Hannover.

Der erste Deutsche Handelsschultag, veranstaltet vom Reichsverband der Deutschen Handelslehrer mit Hochschulbildung findet vom 10.—14. Juni 1930 in Hannover statt.

Aus dem Programm seien folgende Punkte hervorgehoben:

I. Teil: Die Schule.

Dienstag, den 10. Juni, 9 Uhr:

a) Wirtschaft und kaufmännisches Schulwesen. Abr. Frowein, Elberfeld, M. d. R. W., Vizepräsident des Reichsverbandes der deutschen Industrie.
b) Soziologie der kaufmännischen Schulen. Prof. Theodor Geiger, Technische Hochschule, Braunschweig.

Mittwoch, den 11. Juni, 9 Uhr:

a) Organisationsideen im deutschen Handelsschulwesen. Oberregierungsrat Prof. Th. Blum, Dessau.
b) Kontradiktorische Diskussion über die Referate des I. Teils.
c) Allgemeine Aussprache über den I. Teil.

II. Teil: Der Schüler.

Donnerstag, den 12. Juni, 9 Uhr:

a) Psychologie der Jugendlichen von 14—17 Jahren. Prof. Otto Tumlirz, Graz.
b) Die Struktur des modernen kaufmännischen Betriebs in ihrer Wirksamkeit auf die Mentalität des Jugendlichen. Dr. Hische, Hannover, Direktor des Städt. Psychologischen Instituts und Referent im Landesarbeitsamt.
c) Korreferate zu b:
   1. Menschenführung als Voraussetzung erfolgreicher Wirtschaftsführung. Oberingenieur Arnholt, Gelsenkirchen, vom Deutschen Institut für technische Arbeitsschulung (Dinta).
   2. Die Einstellung des jugendlichen Angestellten zum Betrieb. Redakteur Georg Borchardt vom G. d. A., Berlin.

20 Uhr: Öffentliche Kundgebung mit Vortrag über Politische Erziehung der Jugend.

Freitag, den 13. Juni, 9 Uhr:

Kontradiktorische Diskussion über die Referate vom 12. Juni.

Sonnabend, den 14. Juni, 9 Uhr:

a) Idee und Form der Arbeitsschulmethode. Univ.-Dozent Dipl.-Hdl. Dr. Feld, Frankfurt a. M.
b) Kontradiktorische Diskussion.
c) Allgemeine Aussprache.

HOCHSCHULWESEN

Handels-Hochschule Berlin. Mit Wirkung vom 1. April d. J. ist der ordentliche Professor an der Universität Kiel, Dr. Eckhardt, zum Professor der Rechtswissenschaft, im besonderen für das Verkehrsrecht, an der Handels-Hochschule Berlin ernannt worden.

Handels-Hochschule Leipzig. Zum Rektor der Handels-Hochschule Leipzig für die Amtszeit vom 1. April 1930 bis 31. März 1932 ist Prof. Dr. Großmann gewählt worden.

Handels-Hochschule Mannheim. Der Senat hat mit Genehmigung des Kuratoriums beschlossen, den neu aufgetretenen Bedürfnissen nach einer erweiterten Ausbildung von Diplom-Handelslehrern für Einzelhandelsschulen (Verkaufsschulen) zunächst im Rahmen der bestehenden Ordnung der Handelslehrer-Diplomprüfung durch folgende Bekanntmachung Rechnung zu tragen: „Um den Wünschen der Praxis nach besonderer Ausbildung von Diplom-Handelslehrern für Einzelhandelsschulen (Verkaufsschulen) zu entsprechen, wird auf die Möglichkeit der Wahl folgender Zusatzfächer gemäß § 8 der Ordnung der Handelslehrer-Diplomprüfung (erweiterte Prüfung) hingewiesen: 1. Spezielle Betriebswirtschaftslehre des Warenhandels, 2. Warenkunde (allgemein und speziell des Großhandels), 3. Warenkunde des Einzelhandels, 4. Werbe- und Verkaufspsychologie. Die Zusatzfächer können einzeln oder in Verbindung miteinander gewählt werden. Ferner ist es zulässig, die Prüfung in den Zusatzfächern auch nach bestandener Diplomprüfung abzulegen. Soweit die unter Ziff. 1—4 angeführten Fächer schon Gegenstand der Diplomprüfung waren, scheiden sie als Zusatzfächer aus. Die Prüfung in Warenkunde des Einzelhandels setzt die gleichzeitige oder vorangegangene Prüfung in Warenkunde (Ziff. 2) voraus." Für weitere Einzelheiten wird auf das Vorlesungsverzeichnis des Sommersemesters verwiesen, das im Aprilheft unserer Zeitschrift zum Abdruck gekommen ist.

Bisher war die Zulassung zum Vorbereitungsdienst für das Höhere Lehramt an Handelsschulen in Baden nur auf Grund einer beim Unterrichtsministerium in

Karlsruhe abzulegenden staatlichen Prüfung möglich. Mit Verordnung des Bad. Staatsministeriums vom 28. März 1930 (Bad. GVBl. Nr. 9) ist nunmehr bestimmt worden, daß an Stelle dieser Ersten Prüfung die Handelslehrer-Diplomprüfung der Handels-Hochschule Mannheim tritt. Nach Abschluß des zweijährigen Vorbereitungsdienstes ist wie bisher eine Staatsprüfung abzulegen. Hierbei werden die Prüfungsfächer, die Gegenstand der Handelslehrer-Diplomprüfung waren, durch ein weiteres Wahlfach ergänzt.

Professor Dr. Julius Georg Lautner hat den an ihn ergangenen Ruf auf die ordentliche Professur des römischen Rechts an der rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich angenommen.

Universität Frankfurt a. M. An der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät habilitierte sich für das Fach Betriebswirtschaftslehre Dipl.-Kfm. Dr. Fritz Henzel.

Universität Genf. Privatdozent Dr. Terrier wurde mit der Abhaltung von Vorlesungen auf dem Gebiete „Economie commerciale" betraut.

Universität Tübingen. An der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät habilitierte sich für das Fach Privatwirtschaftslehre Dr. Erich Preiser.

BUCHBESPRECHUNGEN.

Shibley, Fred W.: Der neue Weg zum Reingewinn mit einem Vorwort von Donaldson Brown, Vizepräsident der General Motors Corporation. Aus dem Amerikanischen übersetzt von Erich Dinse. 1930. Deutsche Verlagsanstalt Stuttgart, Berlin und Leipzig. 8°. 222 S. Preis RM 7.50.

Der Verfasser macht darauf aufmerksam, daß eine erfolgreiche Massenfertigung nur bei Orientierung nach dem Absatz garantiert werden könne, im Gegensatz zu der heute noch vielfach angewandten Praxis. Es ist nicht das erste Buch dieser Art. Der Leser erinnert sich zuerst wohl an Ford und vielleicht auch an Michligk. Die Einteilung des Buches: Marktuntersuchung, Vorbereitung der Ware für den Markt, Vertrieb, Vorausüberlegung der Herstellung, Herstellung. Der Verfasser geht auch auf die Menge der zu produzierenden Ware ein und behandelt das Problem der Lagerhaltung. Er hält das „Von-der-Hand-in-den-Mund-produzieren" für das richtige, tritt also für eine so weitgehende Verringerung der Lagerhaltung ein, daß der Nachfrage gerade noch gefolgt werden kann. Die Ausführungen enthalten viel schon oft Gesagtes. Nicklisch.

Paul Michligk: Dienen und Verdienen, deutsche Experimente, amerikanische Erfolge. Stuttgart 1927, Verlag für Wirtschaft und Verkehr. 8°. 323 S.

Der Inhalt des Buches wird im Titel richtig angegeben. Das Buch enthält eine Reihe von Formeln und Tabellen, die Lohnverfahren in ihrer Wirkung auf die Kosten behandeln. Es stützt sich dabei auf das Management Handbook. Leider sind in den Tabellen viele Fehler enthalten, sicher als Druckfehler. In diesen Tabellen ist auch die Zeitersparnis bei zunehmender Arbeitsintensität berechnet. Als Formel der Berechnung ist vorher angegeben: Zeitersparnis = Normalzeit für die geleistete Stückzahl — tatsächlich gebrauchte Zeit (Normalzeit = geleistete Stückzahl $\times$ tatsächliche Zeit / Normalstückzahl in dieser Zeit). Dies scheint mir die richtige Formel zu sein. In den Tabellen ist aber ohne jede Begründung eine andere Formel angewandt. Nach dieser wird nur die Zeit als erspart betrachtet, die den Unterschied zwischen Normalzeit für Normalstückzahl und tatsächlich gebrauchter Zeit für Normalstückzahl ausmacht: Zeitersparnis = Normalzeit für Normalstückzahl — tatsächliche Zeit für Normalstückzahl (tatsächlich gebrauchte Zeit $=$ Normalstückzahl $\times$ Normalzeit / tatsächliche Stückzahl).

Diese Rechnung ist für den Arbeiter ungünstiger, weil ihm nicht für die volle Leistung die Ersparnis angerechnet wird.

Nicklisch.

Prätzel, Oswald: Die Wirtschaft als Macht und als Leistung. Braunschweig 1930. Verlag Georg Westermann. 8°. 192 S.

Der Gedanke Prätzels, die Wirtschaft als den Wechsel von Leistung und Gegenleistung zu erklären, ist nicht neu. Betriebswirtschaftern liegt er besonders nahe. Auch die Erklärung des Geldes aus der Arbeitsteiligkeit der Wirtschaft ist nicht mehr neu. Die Stellung des Verfassers zum Goldgelde scheint mir nicht schlüssig. In dem Teil „Die Wirtschaft als Macht" findet er keine völlig eindeutige Stellung zu Kapital und Arbeit.

Wenn der theoretisch begabte Praktiker zur Feder greift, sollte doch auch von ihm verlangt werden dürfen, daß er sich vorher einen möglichst vollkommenen Überblick über die Literatur verschafft.

Nicklisch.

Werner, Fritz: Rangbeurteilung und Rangsicherung im Hypothekar-Kreditverkehr. II. Aufl. Berlin 1928, Verlag Wilh. Christians.

Man wird Verfassern von Büchern am ehesten gerecht, wenn man vom Zweck des Buches und der Absicht des Verfassers ausgeht. Wie der Autor im Vorwort betont, will er den Bedürfnissen der Praxis im Hypothekar-Kreditgeschäft durch Zusammenstellung und kritische Betrachtung der Grundlagen des Hypothekar-Kreditverkehrs gerecht werden; diese Grundlagen sind die Beurteilung und die Sicherung der Rangstelle der Hypothek. Die Rangstellenbeurteilung ist ohne Kenntnis der Bestimmungen des Aufwertungsgesetzes und derjenigen über den öffentlichen Glauben des Grundbuches nicht möglich. Beide Quellen sind zufriedenstellend ausgenutzt; der auf diese Weise gewonnene Maßstab ist brauchbar.

Die Zusammenstellung der grundlegenden Bestimmungen ist systematisch. Sie ermöglicht infolge ihrer Übersichtlichkeit die Einarbeitung und die Benutzung.

Im ersten Abschnitt ist die Zusammenfassung der Bestimmungen über die Rangbeurteilung und Rangsicherung unter folgenden Überschriften enthalten: Der Rang der aufgewerteten Hypothek; Der öffentliche Glaube des Grundbuches; Die Aufwertung bei Abschreibung von Grundstücksteilen. Mit Bezug auf die Rangsicherung wird auf die Negativ-Bescheinigung, die Eigentümerbefugnis und den Befugnisverzicht sowie auf die Beseitigung rechtskräftig angemeldeter Hypotheken mangels Wiedereintragung des aufgewerteten Rechts eingegangen.

Der zweite Abschnitt enthält praktische Beispiele aus dem Grundbuchrecht. Eine Sammlung der wichtigsten Entscheidungen, Formulare, sowie Umrechnungstabellen bilden eine wertvolle Ergänzung des Buches.

Die vorliegende Schrift ist offenbar aus dem täglichen Umgang des Verfassers mit der Materie entstanden; die Geschlossenheit der Darstellung, die Betonung des Wesentlichen und die Vertrautheit mit den gesetzlichen Grundlagen des Stoffes lassen das erkennen. Für die Praxis bestimmt, hält das Buch den Anforderungen stand, die man an eine notwendig rechtlich und betriebswirtschaftlich fundierte Arbeit mit besagtem Zwecke stellen kann. Auler, Gießen.

Eicke: Die Organisation von Krankenanstalten. Leipzig 1930, Verlag Georg Thieme. 8°. 111 S. RM 9.60.

Es ist erfreulich, daß in der Gegenwart immer mehr Dienstleistungsbetriebe in den Kreis betriebswirtschaftlicher Betrachtung gezogen werden. Das vorliegende Werk befaßt sich mit der Organisation und der Abrech-

nung von Krankenhäusern und behandelt die Verwaltung, den Kranken- und Lehrbetrieb, das Verrechnungswesen und das Registraturwesen. Die Technik steht also durchaus im Vordergrunde, während die Besonderheiten des Leistungsprozesses eines solchen Dienstleistungsbetriebes zu kurz wegkommen. Auch sonst gewinnt man bei näherer Durchsicht den Eindruck, daß das Buch, dem ein Gutachten zugrunde lag, ziemlich an der Oberfläche bleibt und rein mechanisch vorgeht. Wenn der Verfasser „nach seinen Beobachtungen" es für verfehlt hält, neben dem Krankenhaus noch eine besondere städtische ärztliche Beratungsstelle zu unterhalten oder für die ambulante Behandlung der Kliniken eine Gebühr erheben will, während sie im allgemeinen frei erteilt wird, so handelt es sich hier um Fragen, die rein wirtschaftlich überhaupt nicht beurteilt werden können. Auf wissenschaftlichem Gebiete scheint es dem Verfasser erforderlich zu sein, die einzelnen Klinikdirektoren keineswegs von der Forschung auf röntgenologischem Gebiet auszuschalten. Ob der Verfasser so etwas als Nicht-Mediziner überhaupt beurteilen kann? Dann enthält das Buch, wie eine frühere Arbeit des Verfassers, ausführliche Darlegungen über die Technik der Maschinenbuchhaltung mit Abbildungen über die Elliot-Fisher, die Mercedes-Addelektra und andere Maschinen. Das Lochkartenverfahren wird breit behandelt, aber nur ein System. Man fragt sich ohne weiteres, ob solche Ausführungen nur den Umfang des Buches verstärken sollen, denn Vollständigkeit kann nicht erreicht werden, und in der jetzigen Fassung ist dieser Abschnitt sehr einseitig, ganz abgesehen davon, daß ein Arzt als Krankenhausdirektor aus diesen Bildern doch nichts entnehmen kann. Das gleiche gilt von den Lochkarten, die Verfasser gar nicht im Krankenhaus direkt verwenden will.

Auf S. 94 ist ein Formular mit „Rentabilitätstabelle" überschrieben, das eine Gewinn- und Verlustrechnung darstellt. Auf S. 92 und S. 95 werden Unkostenzusammenstellungen mit „Bilanz vom ...." und „Bilanzstatistik" überschrieben. In dem einen Falle werden die Unkosten summarisch, in dem anderen nach Monaten erfaßt, während eine Gliederung der gleichen Positionen nach Kostenstellen oder Kliniken auf S. 93 mit „Verwaltungsaufwendungen und Gesamtunkosten" überschrieben wird. Soll sich in dieser Terminologie ein Mediziner oder Verwaltungsbeamter noch zurechtfinden?

Schmaltz.

Rößle Karl: Die kaufmännische Führung des Handwerksbetriebes. Berlin-Lichterfelde 1929. Reinhold Wichert, Verlagsanstalt „Soll und Haben". 8°. 411 S.

Die Schrift ist ein Sammelwerk über Betriebslehre des Handwerks. Neben dem einleitenden, grundsätzlichen Beitrag von Prof. Rößle, der den Rahmen des Buches umreißt und abgrenzt, enthält es Beiträge über Buchhaltung, Kalkulation, Statistik und Haushaltsplan des Handwerksbetriebes, die etwa die Hälfte des Raumes in Anspruch nehmen. Dann folgen die Abschnitte über den kaufmännischen Arbeitsplatz (Büroorganisation und Formularwesen), Werbung, Mitarbeit der Familienangehörigen, Handwerksorganisationen jeder Art, handwerkliches Ausbildungswesen (Lehrling, Geselle, Meister) und schließlich über das Deutsche Handwerksinstitut.

Bei der minderwertigen Massenproduktion von Büchern für das Kleingewerbe und das Handwerk ist es sehr erfreulich, daß es hier gelungen ist, eine umfassende und geschlossene kaufmännische Betriebslehre zu schaffen. Die Tatsache des Sammelwerkes fällt beim Lesen kaum auf, so gut sind die einzelnen Beiträge aufeinander abgepaßt. In der Darstellung wurde die richtige Mitte gehalten zwischen wissenschaftlichem Stand der Forschung und dem Auffassungsvermögen des Handwerkers, so daß der Schrift ein hoher pädagogischer Wert zukommt. Diese Tendenz kommt z. B. einerseits in der getrennten Darstellung der einfachen und der doppelten Buchführung, andererseits in der Aufnahme eines Abschnittes über handwerkliche Budgetierung zum Ausdruck. Was die Budgetierung betrifft, so ist die Betonung dieses Zweiges des Rechnungswesens sicher sehr wichtig, obwohl die Aufstellung eines einfachen Einnahmen- und Ausgabenbudgets im allgemeinen bei der Übersichtlichkeit und dem arbeitsintensiven Charakter des Kleinbetriebes genügen dürfte. Bei der Buchführung würde es sich empfehlen, in einer Neuauflage auch auf die Durchschreibeverfahren einzugehen, dann könnte ein ausführliches Schema für die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung im Sinne der Bruttorechnung sowie ein Unkostenplan für das Handwerk gute Dienste leisten. Besonders mit Rücksicht auf den Betriebsvergleich, für den die Voraussetzungen im Handwerk sehr wohl vorhanden sind, wäre eine Vereinheitlichung des Rechnungswesens sehr wünschenswert.

Schmaltz.

Lüpke, Johannes und *Friedrich Gellert: Handbuch für die Kalkulation im Photographengewerbe mit Anleitung für eine zweckentsprechende Buchführung.* Halle (Saale) 1929, Verlag von Wilhelm Knappe. 8°. 22 S. RM 2.—.

Es handelt sich um eine kurze Anleitung zur Buchführung und Kalkulation, um Schleuderpreise infolge falscher Kalkulation zu vermeiden. Für die vorgeschlagene einfache Buchführung ist an die amerikanische Form des Journals gedacht. In der Kalkulation werden Meisterlohn und Gewinnzuschlag getrennt. Letzteren nimmt man mit 15—25 % der Selbstkosten an, der jährlich zu ermittelnde Unkostensatz soll auf der Zuschlagsbasis von Material + Lohn ermittelt werden.

Für größere Betriebe dürfte die vorgeschlagene Buchführung nicht genügen.

Schmaltz.

Gerathewohl, Fritz: Der erfolgreiche Verkäufer. Zentralverband der Angestellten (O. Urban) Berlin, Oranienstr. 40/41. Druck: Vorwärts-Buchdruckerei, Berlin SW 68, Lindenstr. 3. 8°. 93 S.

Eine kleine Schrift, die sich an Verkäufer wendet. Unter den Überschriften: „Welchen Wert hat Ihre Ware?" „Nicht Ladendiener, sondern Berater des Kunden", „Die Werbekraft des gesprochenen Wortes", „Kundenkreis und Verkaufsgespräch" werden die üblichen Gesichtspunkte durchgesprochen. Wertvoll an der Schrift ist, daß sie auf deutsche Verhältnisse zugeschnitten ist.

Schmaltz.

MITTEILUNG DES VERLAGS

Diesem Heft liegen folgende Prospekte des C. E. Poeschel Verlages, Stuttgart, bei: Über die neu erschienene „Verkaufslehre" von Bayer-Maul und über die neue (9.) Auflage von „Obst, Das Bankgeschäft". Wir empfehlen beide Beilagen der Beachtung unserer Leser.

Alle Manuskriptsendungen sind an die Schriftleitung: Priv.-Doz. Dr. Schmaltz, Halle (Saale), Hohenzollernstr. 7, unmittelbar einzusenden, Besprechungsexemplare dagegen durchgängig nur an den Verlag. Es sei besonders darauf hingewiesen, daß in die Zeitschrift nur Originalartikel aufgenommen werden können. Die Zeitschrift erscheint monatlich im Umfange von 32 Quartseiten. BEZUGSPREIS durch den Buchhandel, die Post oder vom Verlag vierteljährlich Reichsmark 5.—. ANZEIGEN-ANNAHME durch die Annoncenbüros und C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, Calwer Straße 18. Postscheckkonto C. E. Poeschel Verlag Stuttgart Nr. 14700

C. E. POESCHEL VERLAG, STUTTGART
FÜR DIE HERAUSGABE VERANTWORTLICH IN DEUTSCHLAND: DR. ALFRED DRUCKENMÜLLER, STUTTGART; IN ÖSTERREICH UND UNGARN: HOFRAT ANTON SCHMID, PROREKTOR DER HOCHSCHULE FÜR WELTHANDEL, PROFESSOR AN DER KONSULARAKADEMIE UND HONORARDOZENT AN DER TECHNISCHEN HOCHSCHULE IN WIEN. GESCHÄFTSSTELLE FÜR ÖSTERREICH UND UNGARN: GEWERBEBUCHHANDLUNG (OSKAR ANDREAS) WEIDLINGAU BEI WIEN. DRUCK DER J. B. METZLERSCHEN BUCHDRUCKEREI IN STUTTGART, CALWER STRASSE 17

DIE BETRIEBS WIRTSCHAFT

ZEITSCHRIFT FÜR HANDELS WISSENSCHAFT & HANDELSPRAXIS

HERAUSGEBER:
Prof. Dr. H. NICKLISCH, Berlin; Prof. Dr. GEORG OBST, Breslau;
Geh. Justizrat Prof. Dr. EDUARD HEILFRON, Berlin; Prof. Dr. ERNST PAPE, Jena; Prof. Dr. WILLI PRION, Berlin; Hofrat Prof. A. SCHMID, Wien; Prof. Dr. RUD. SEYFFERT, Köln; Prof. Dr. FELIX WERNER, München.
SCHRIFTLEITUNG: Dipl.-Kfm. Dr. K. SCHMALTZ, Priv.-Doz. a. d. Universität Halle/S.

HEFT 6 · STUTTGART · JUNI 1930 · 23. JAHRG.

Bankenkontrolle.

Von Georg Obst.

Die in der letzten Zeit wieder in der Presse diskutierte Frage einer staatlichen Kontrolle der privaten Banken wird in dem vorliegenden Aufsatz angeschnitten. Der Verfasser schildert die Formen einer solchen Kontrolle, wie sie sich in einer ganzen Reihe von Ländern findet, kommt aber für Deutschland zu einem negativen Ergebnis. Er hält eine obligatorische Revision der Banken durch private Revisoren oder Treuhandgesellschaften für wirksamer als eine staatliche Kontrolle, in welcher Form sie sich auch äußern mag.

I.

Die Vorgänge bei der Frankfurter Allgemeinen Versicherungs-Aktien-Gesellschaft, sowie die Zahlungseinstellungen zahlreicher Privatbankfirmen und Banken haben dazu geführt, daß in letzter Zeit wieder von verschiedenen Seiten eine strenge Beaufsichtigung der deutschen Banken gefordert wurde.

Bereits im Jahre 1909 hatte man sich eingehend mit der Bankenkontrolle beschäftigt. Frage 6 der damals veranstalteten Depositen-Enquete lautete: „Erscheint es im öffentlichen Interesse geboten, für die Sicherheit und Liquidität der Anlage von Depositen- und Spargeldern auf dem Wege der Gesetzgebung Sorge zu tragen? Welche Maßnahmen würden zu diesem Zweck in Betracht kommen, und welche Wirkungen wären von ihnen zu erwarten?“

In meinem vor der Enquetekommission erstatteten Gutachten war ich für Schaffung eines Aufsichtsamtes für Bankwesen eingetreten, und von der Bankgesetz-Kommission des Reichstages wurde unter Berufung auf meine Ausführungen die Errichtung eines Kontrollamtes für Bankwesen befürwortet[1]).

Roland-Lücke, damals Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, machte bald nachher einen, schließlich auf dasselbe hinauslaufenden Vorschlag, indem er Schaffung einer „Kommission für Bankangelegenheiten“ befürwortete, die aus sich heraus oder auf Anregungen von anderer Seite „Anregungen und Klagen, die aus den wirtschaftlichen Vorgängen in Betracht kommen, danach zu prüfen habe, ob und in welcher Weise eine Initiative möglich und nützlich ist“.

Die Gesetzgebung griff damals nicht ein, nachdem die großen Banken sich, um ein Gesetz zu verhüten, bereit erklärt hatten, Zweimonatsbilanzen nach einem Einheitsschema bei der Reichsbank einzureichen.

II.

Als in Deutschland über Schaffung einer Bankenkontrolle debattiert wurde, bestanden in den Ver-

[1]) S. die amtlichen Materialien zur Frage des Depositenwesens, S. 59.

einigten Staaten von Amerika und in Japan bereits staatliche Kontrollen der Banken.

Auf Grund des Nationalbankgesetzes vom 25. Februar 1863 wurde im Treasury-department in Washington ein Büro errichtet, das eine Kontrolle über die Nationalbanken ausüben sollte.

Der Comptroller of the Currency, der unmittelbar dem Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika untersteht, hat das Recht, so oft es ihm nötig erscheint, die Nationalbanken durch seine bank-examiners kontrollieren zu lassen[2]). Gewöhnlich finden 3 Revisionen im Jahre statt; über deren Ergebnis wird im Jahresbericht des Comptroller of the Currency ausführlich Bericht erstattet.

In Japan unterliegen die Generalbanken — das sind Banken, die Depositen annehmen, Kredite gewähren, Wertpapier- und Geldwechselgeschäfte betreiben — dem Bankgesetz von 1890[3]). Vor ihrer Gründung muß die Bank unter Angabe ihrer Firma, ihres Kapitals und des Ortes ihrer Niederlassung, die Konzession des Finanzministers einholen. Dieser ist berechtigt, jederzeit durch den zuständigen Provinzialgouverneur oder durch sonstige Beamte die Geschäftslage sowie den Vermögensbestand der Bank untersuchen zu lassen. Nötigenfalls ist er berechtigt, die Bank zu schließen oder andere Anordnungen zu treffen, z. B. bestimmte Konzessionen aufzuheben. Ähnlich sind die Vorschriften für die Industriebank. Auch hier ist der Staatskommissar befugt, jederzeit die Kasse, den Tresor, die Bücher und sämtliche Schriften zu prüfen.

III.

In der Nachkriegszeit war Österreich bestrebt, Auswüchse im Bankwesen durch Beaufsichtigung der Banken zu beseitigen. Das mit dem 7. Oktober 1921 angenommene Bundesgesetz über die Einsetzung einer Fachkommission für das Bankwesen [Bankenkommissionsgesetz[4])] sagt in seinem § 1: Zur Vorbereitung einer den Bedürfnissen der Volkswirtschaft Rechnung tragenden Regelung des Bankwesens wird eine Fachkommission für das Bankwesen (Bankkommission) eingesetzt. Sie hat die Aufgabe, den Geschäftsbetrieb der Unternehmungen und Personen, die in Österreich Bankgeschäfte betreiben (Bankunternehmungen), fortlaufend zu beobachten, das Wirken dieser Unternehmungen vom Standpunkte der Bedürfnisse der Volkswirtschaft zu überprüfen, über die gemachten Beobachtungen einem Sonderausschuß des Nationalrates mindestens alle 3 Monate zu berichten und diesem Ausschusse jene Vorschläge zu unterbreiten, die ihr geeignet erscheinen, die Wahrung der an das Bankwesen geknüpften Interessen der Allgemeinheit zu sichern. Die Institution der Bankkommission war bis zum 31. Dezember 1926 befristet und ist nicht verlängert worden.

Die an den Sonderausschuß des Nationalrates erstatteten Berichte sind nicht veröffentlicht worden. Von seiten der Banken wurde die Tätigkeit der Kommission nicht vorteilhaft beurteilt. Ihre Untersuchungen brächten „Beunruhigung und wirkten kreditschädigend für das Institut, bei dem die Prüfungen vorgenommen werden."

Am 29. Juli 1924 wurde, anläßlich der Wirtschaftskrise, das österreichische Geldinstitutszentralegesetz erlassen. In seiner Begründung wird gesagt: „.... Es ist ein vitales Interesse unserer Volkswirtschaft, daß der unvermeidliche Abbau des hypertrophen Bankenapparates nicht überstürzt, sondern planmäßig ablaufe. Die interessierten Faktoren des Wirtschaftslebens haben diese Notwendigkeit erkannt und sind entschlossen, die notwendigen Einrichtungen für die Liquidierungen zu schaffen." Die Geldinstitutszentrale sollte Revisions- und Treuhandstelle der ihr angeschlossenen Mitgliedsinstitute sein. Im § 3 wird die Aufgabe umschrieben „Revision der Geschäftsgebarung der Mitgliedsunternehmungen und Veranlassung der Abstellung wahrgenommener Übelstände in der Gebarung im Rahmen der in die Satzungen aufzunehmenden Bestimmungen". Eine eigene Geldinstitutszentrale wurde jedoch nicht geschaffen. Dieses Gesetz sieht Ausnahmebestimmungen für die Abwicklung der Geschäfte insolventer Geldinstitute vor; Härten, die für die von der Insolvenz mittelbar betroffenen Kreise entstehen, weil ihr Schuldner notleidend geworden ist, sollen gemildert werden.

Die Praxis hat die Nützlichkeit des Gesetzes erwiesen. Es wurde hierdurch die Zulässigkeit der Bestellung einer juristischen Person als Ausgleichs- oder Masseverwalter begründet, und das Recht des Bundesministers für Finanzen, eine solche juristische Person in dieser Eigenschaft zu bestellen, hat durch Berufung des „Österreichischen Credit-Instituts für öffentliche Unternehmungen und Arbeiten", deren Aktien zum größten Teil im staatlichen Besitz sind, wiederholt Anwendung gefunden. Die Bestimmungen, die die Möglichkeit vorzeitiger Lösung von durch Sondervertrag begründeten Dienstverhältnissen zulassen und bestimmte Höchstbeträge für die den Dienstnehmern zu leistenden Entschädigungen vorsehen, haben sich, wie mir aus Österreich berichtet wird, als praktisch erwiesen. Eine weitere, namentlich sozialpolitisch sich vorteilhaft auswirkende Bestimmung ist in der Begünstigung der Kleingläubiger gelegen, deren Forderungen bis zu einem Höchstbetrage nicht der Quotenberechnung unterliegen, sondern voll befriedigt werden. Die Übertragung von Vermögens-

[2]) S. hierüber mein „Bankgeschäft", II. Band. C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1930.

[3]) S. Tomosaburo Kushimoto, Japanisches Bankwesen. Bankwissenschaftliche Forschungen. 1. Heft. C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1925.

[4]) S. Julius Ziegler, Banken-Aufsicht und Buchsachverständige. Wien 1924. Hans Puxbaum, Das mitteleuropäische Bankwesen. Berlin 1929. Kurt Witt, Bankenkontrolle, in der Deutschen Sparkassen-Zeitung, 1929, Nr. 48 und 49. Hans Kalisch, Art. Banken und Bankiers, in Schlegelberger, Rechtsvergleichendes Handwörterbuch. Band II. Berlin 1929. Während der Drucklegung des Aufsatzes erschien noch: Leopold Mayer, Wege und Ziele rechtlicher Ordnung im mitteleuropäischen Bankwesen, Bankwissenschaft, VII, 3.

werten zusammengebrochener Institute ist durch Befreiung von Steuern und Gebühren wesentlich erleichtert worden.

Nach dem Bankhaftungsgesetz vom 29. Juli 1924 haftet jedes Vorstandsmitglied einer Bank-Aktiengesellschaft dieser zivilrechtlich, wenn er bei seiner Geschäftsführung nicht die Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns anwendet, und wenn dadurch der Gesellschaft Schaden entstanden ist. Ein Großaktionär, der nicht dem Vorstande angehört, aber mittelbar oder unmittelbar veranlaßt, daß Vorstandsmitglieder einer Bank-Aktiengesellschaft bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns verletzen, haftet zur ungeteilten Hand mit solchen Vorstandsmitgliedern für den der Gesellschaft daraus entstandenen Schaden. Nimmt die Gesellschaft die Haftung der Vorstandsmitglieder in Anspruch so steht diesen ein Anspruch auf Rückersatz des Geleisteten gegen den Großaktionär zu.

Zum gewerbsmäßigen Betriebe von Bankgeschäften ist bundesbehördliche Bewilligung oder staatliche Genehmigung des Gesellschaftsvertrages nötig (Konzessionsergänzungsgesetz vom 3. Dezember 1924).

Eine eigentliche Kontrollstelle für Geldinstitute hat in Europa zuerst Ungarn ins Leben gerufen. Zweck der im Jahre 1916 in Gestalt einer Genossenschaft in Budapest errichteten Geldinstituts-Zentrale ist „Pflege und Förderung der Interessen der auf dem Gebiete Ungarns tätigen Geldinstitute und dadurch derjenigen der Volkswirtschaft".

Nach den gesetzlichen Bestimmungen (Gesetzesartikel 40 vom Jahre 1928) unterliegen diejenigen Mitglieder der Geldinstitutszentrale, deren Eigenkapital 3 Millionen Pengö nicht übersteigt, einer regelmäßigen Revision. Diese gliedert sich in eine Revision der Bücher, der inneren Geschäftsgebarung, der Geschäftsführung, sowie der Bilanz, des Ergebniskontos und der Inventur. In den Anlagen zum Statut werden eingehende „Revisionsinstruktionen" erteilt.

Die Geldinstitutszentrale hat darauf hinzuwirken, daß die Geschäftsführung und Geschäftsgebarung der Geldinstitute im Interesse der gesunden Entwicklung des Geldmarktes nach Tunlichkeit auf Grund einheitlicher Grundsätze erfolgt, daß weiter für Geldinstitute, bei denen dies nach dem Ergebnis der Revision notwendig ist, eine gesunde Grundlage geschaffen wird, oder daß sie mit einem anderen Geldinstitut vereinigt, oder daß sie liquidiert werden. In Fachfragen wird den Mitgliedern Unterweisung erteilt. Ferner steht ihnen die Kreditauskunftsorganisation zur Verfügung.

Bei der Liquidation von Geldinstituten kann die Geldinstitutszentrale mit ihrer Zustimmung als Liquidator vorgehen. Geht ein Geldinstitut in Konkurs, so kann dieser nicht eröffnet werden, wenn die Geldinstitutszentrale die Leitung der Zwangsliquidation des Geldinstituts übernimmt.

Über ihre Tätigkeit berichtet die Geldinstitutszentrale in ihrem Geschäftsbericht wie folgt: „Was die Bankrevisionen anbelangt, so haben wir danach getrachtet, unsere Untersuchungen stufenweise nach der Richtung der Prüfung der Geschäftspolitik zu vertiefen. Der größte Teil der 2850 Bemerkungen, die wir den untersuchten Instituten mitgeteilt haben, bezogen sich auf die Geschäftspolitik, während auf Mängel der Buchhaltung und der Geschäftsgebarung nur 650 Bemerkungen entfallen. Erheblichen Regelwidrigkeiten sind wir in 61 Fällen begegnet. Unsere Bemerkungen bezogen sich auch auf den Umstand, ob Direktion und Aufsichtsrat ihren gesetzlichen Pflichten mit der erforderlichen Gründlichkeit entsprochen haben, ob genügende Fachkenntnisse bei der Geschäftsleitung vorhanden sind, ob die Dokumente den juridischen Anforderungen entsprechen usw.... Vom Gesichtspunkte der Geschäftspolitik haben wir die Erfordernisse der Sicherheit, der Liquidität, sowie der Rentabilität mit gleicher Aufmerksamkeit verfolgt. Wir haben ständige Sorgfalt dem Abbau von Engagements an Unternehmungen oder Finanzierungen, die in keinem Verhältnis zur Kapitalkraft des Instituts stehen, zugewandt."

Der Staat ist mit 24 Millionen, Private sind mit 3,2 Millionen Pengö bei der Geldinstitutszentrale beteiligt.

In der Tschechoslowakei wurden am 10. Oktober 1924 zwei grundlegende Gesetze erlassen: das Depotgesetz, das höheren Schutz für die Deponenten gewährte, und das Gesetz, das zur Sicherung der Liquidität der durch die Inflationszeit in Mitleidenschaft gezogenen Banken einen Unterstützungsfonds, den „Allgemeinen Fonds der Geldinstitute der Tschechoslowakischen Republik", schuf (in Ausdehnung der Gesetze von 1919 und 1922). An der Aufbringung dieses Fonds sind alle Geldinstitute beteiligt. In Anspruch genommen zu Sanierungszwecken wurde er auch von größeren Banken.

Im Januar 1926 wurde vom Tschechoslowakischen Finanzministerium eine Geschäfts- und Aufsichtsordnung für die Banken herausgegeben[5]). Hiernach hat der Vorstand einer Bank auch für die Schaffung eines eigenen Kontrollorgans Sorge zu tragen. Geschäfte, die den Wert von 1% des Aktienkapitals übersteigen, unterliegen der Genehmigung des Vorstandes, Kredite, die 10% des Aktienkapitals plus Reserven übersteigen, der Genehmigung des Aufsichtsrates. Dauernde Kapitalbeteiligung der Bank ist nur bis zu $^1/_3$ des Eigenkapitals zulässig. Zur Aufrechterhaltung der Liquidität sind besondere Vorschriften gegeben, ebenso hinsichtlich der Pflichten des Aufsichtsrates.

Der Entwurf zu einer neuen Banknovelle, vom Jahre 1929[6]), die aber bis zum heutigen Tage nicht

[5]) S. Hans Puxbaum, a.a.O.

[6]) S. Nöll von der Nahmer, Die neue tschechische Banknovelle, in Magazin der Wirtschaft, V, 11.

Gesetz geworden ist, will die Banken als die Unternehmungen, die die moderne Volkswirtschaft beherrschen, aus der privaten Wirtschaftssphäre herausnehmen und die Leitung der allgemeinen Finanzpolitik dem Finanzminister übertragen. Die Verwaltung des Geldkapitals soll auf das Zweckmäßigste und Ökonomischste vorgenommen werden, und das Kapital soll dahin fließen, wo es tatsächlich gebraucht wird. In betriebswirtschaftlicher Beziehung wird die Forderung aufgestellt: „Die wirtschaftliche Administration soll ohne überflüssigen Aufwand arbeiten."

Die Eingriffs- und Aufsichtsrechte des Finanzministers werden vom Entwurf denkbar weit gefaßt. Alle Bankunternehmungen werden der Aufsicht und Kontrolle des Finanzministers unterstellt, der auch berechtigt sein soll, Richtlinien zu geben für die Abgrenzung des sachlichen wie auch des örtlichen Wirkungskreises der einzelnen Arten von Banken.

Um nach außen hin den Banken eine gewisse Selbständigkeit zu belassen, soll ein Geldbeirat geschaffen werden, von dessen 20 Mitgliedern die Hälfte Beamte oder Vertreter der öffentlichen Wirtschaft sein müssen. Er soll Beratungsorgan des Finanzministeriums sein und als autonome, obligatorische Organisation der gesamten Geldinstitute fungieren.

Der Entwurf sieht weiter eine Stärkung der Stellung der tschechischen Notenbank innerhalb des tschechischen Geldmarktes insofern vor, als der Finanzminister im Einvernehmen mit der Nationalbank gewissen Kategorien oder Gruppen von Bankunternehmungen vorschreiben kann, daß sie bis zu 5 % der Kontokorrentguthaben auf Girokonto bei der Nationalbank anlegen. Banken, die Spareinlagen annehmen, sollen 15 % dieser Gelder in mündelsicheren Wertpapieren halten.

Scharf in die Geschäftsführung der Privatbanken hat bereits eingegriffen das Polnische Bankgesetz vom 17. März 1928 [Deutsch in Nr. 9 der Veröffentlichungen der Geschäftsstelle Posen der deutschen Sejm- und Senatsabgeordneten[7])]. Das Gesetz, das sich in 9 Kapitel mit 122 Artikeln gliedert, sagt zunächst, was es unter einer Bankunternehmung, einer Bank, einem Bankhause, einer Wechselstube, einem Pfandleihinstitut und einer Kreditgenossenschaft versteht. In der Firma eines Bankunternehmens muß dessen Art und Rechtsform eindeutig zum Ausdruck kommen.

Jedes Bankunternehmen, mit Ausnahme der Kreditgenossenschaft, ist konzessionspflichtig; der Finanzminister entscheidet nach freiem Ermessen oder nach vorheriger Einholung eines Gutachtens der zuständigen Industrie- und Handelskammer. Die bisher bestehenden Bankunternehmungen dürfen — mit Ausnahme der Gesellschaften mit beschränkter Haftung, die, sofern sie Bankgeschäfte als Haupttätigkeit betreiben, bis Ende 1930 liquidiert sein müssen — in ihrer bisherigen Rechtsform und im Rahmen ihrer bisherigen Tätigkeit ohne Konzessionseinholung weitergeführt werden.

Für die einzelnen Arten der Banken sind bestimmte Mindestkapitalien vorgeschrieben. Banken, die dieses Mindestkapital nicht erreichen, müssen sich fusionieren oder liquidieren. Vor Aushändigung der Konzessionsurkunde muß der Inhaber eines Bankhauses, einer Wechselstube oder eines Pfandleihinstitutes zur Sicherstellung der Verbindlichkeiten aus seinem Betriebe 10 % des Anlagekapitals bei der Staatskasse hinterlegen.

Die Gesamtsumme der Verpflichtungen der Banken für kurzfristige Kredite darf das 10fache der Eigenkapitalien (Grund- und Reservekapital) nicht übersteigen. Dividendenpapiere dürfen für eigene Rechnung nur bis zu 50 % des Grundkapitals erworben werden. Die Erteilung von Darlehen an einen Schuldner von mehr als 10 % des Eigenkapitals ist nur mit Zustimmung des Aufsichtsrates gestattet. Beamte, Direktoren oder Aufsichtsräte dürfen nur mit jedesmaliger Genehmigung des Aufsichtsrates bei ihrer Bank Kredit nehmen.

Kreditbanken müssen für den Schluß eines jeden Vierteljahres Rohbilanzen aufstellen und sie binnen eines Monats in den satzungsmäßig vorgesehenen Blättern veröffentlichen. Das vom Finanzministerium aufgestellte Schema ist ausführlicher als das der deutschen Monatsbilanzen. Es enthält auf der Aktivseite 26, auf der Passivseite 24 Posten, die zum Teil noch Untergliederungen aufweisen. Die Beträge sind in polnischer, nötigenfalls auch noch in fremder Währung anzugeben.

Strenge Vorschriften bestehen auch hinsichtlich der Aufbewahrung von Wertpapieren. Die zur Aufbewahrung im Depot oder als Pfand übernommenen Wertpapiere dürfen nicht ohne Einwilligung des Inhabers verpfändet oder dem Depot einer anderen Person übergeben werden.

Die Staatsaufsicht über die Banken wird ziemlich rigoros ausgeübt. Der Finanzminister besitzt weitgehende Vollmachten. Er kann die Organe der Bank vom Amt suspendieren und unter gleichzeitiger Einberufung einer Generalversammlung eine vorläufige Zwangsverwaltung einsetzen, die bis zu den Neuwahlen im Amte zu bleiben hat.

In Italien wurde durch das Gesetz vom 7. September 1926, „betreffend die Beaufsichtigung der in Italien ansässigen Kreditbanken des In- und Auslandes", die Ausübung des bisher völlig freien Bankgewerbes geregelt[8]). Die Ausübung von Bankgeschäften ist konzessionspflichtig; die Banca d'Italia hat hierbei eine gewichtige Stimme. Für neu zu errichtende Banken wird ein Mindestkapital gefordert, das verschieden ist, je nachdem die Bank

[7]) S. a. den Aufsatz von F. D., Die gesetzliche Regelung des Bankwesens in Polen, in der Bankwissenschaft, V, Heft 3 und 4.

[8]) S. Giuseppe Bianchini (Präsident der Confederazione Generale Bancaria Fascista), Neuordnung des Geldwesens und gesetzliche Bestimmungen für die Banken in Italien, Bank-Archiv, XXVII, 11.

ihre Tätigkeit aufs ganze Land oder nur auf eine oder einige Provinzen erstrecken will. Die Banken unterliegen der Überwachung durch die Emissionsbank. Es bestehen Vorschriften hinsichtlich des Verhältnisses zwischen Kapital und Depositen, der Höhe der einzuräumenden Kredite, der Bildung und Verwendung von Reserven usw. Der Banca d' Italia müssen periodisch die Bilanzen sämtlicher in Italien ansässigen Banken eingereicht werden.

In Spanien wurde am 29. Dezember 1921 das Gesetz „de ordenación bancaria" erlassen[9]). Dieses schuf den Consejo Superior Bancario (Obersten Bankrat), der mit weitgehenden Vollmachten ausgestattet ist und sehr erheblich zur Bereinigung der spanischen Banken beigetragen hat. Er hat Normen aufgestellt, die jede Bank befolgen muß; das gesamte spanische Gebiet ist in 3 Bankzonen eingeteilt (Zentrum, Norden, Katalonien). Das Bankgesetz setzte ein Mindestverhältnis zwischen verantwortlichem Kapitel und fremden Geldern fest. Die Banken sind verpflichtet, vierteljährlich Bilanzen nach einheitlichem Schema aufzustellen und sie dem Obersten Bankrat einzureichen, der, auszugsweise, zusammenfassende Übersichten veröffentlicht.

Das Bankgesetz unterscheidet Banken, die beim Obersten Bankrat „in die Comisaría eingeschrieben" sind und die damit verknüpften Vorrechte genießen und solche, die „nicht eingeschrieben" sind, das sind in der Hauptsache kleinere Privatbanken.

Nach einer Verordnung vom 25. Mai 1926 sind die Bilanzen nicht mehr vierteljährlich, sondern monatlich einzureichen. Die Vorschriften des Obersten Bankrats sind verschärft worden, nachdem ihm der (wohl nicht unberechtigte) Vorwurf gemacht worden ist, er habe Bilanzaufstellungen geduldet, in denen die wirkliche Lage der Banken nicht zum Ausdruck gekommen ist, und er sei innerhalb seiner Befugnisse nicht so verfahren, wie es das allgemeine Interesse verlangt habe. Die früheren Verordnungen sind im spanischen Bankgesetz vom 24. Januar 1927 zusammengefaßt.

Staatsaufsicht für private Kreditbanken besteht u. a. auch in Schweden[10]). Hauptziel ist, möglichste Sicherstellung der den Banken anvertrauten Gelder; Verbot oder Einschränkung aller „bankfremden" Geschäfte ist einer der Wege hierzu.

Zwecks Regelung des Kreditbankwesens in Dänemark liegt zurzeit dem Dänischen Reichstag der Entwurf zu einem Gesetze vor, das am 1. Oktober 1930 in Kraft treten soll. Ein „Bankamt" ist geplant, dem Vertreter der Nationalbank sowie der dänischen Groß- und Provinzbanken angehören sollen. Wird der Entwurf angenommen, so würde das dänische Privatbankwesen in seiner Tätigkeit sehr eingeengt und schematisiert werden.

IV.

In Deutschland bestand bis zum Jahre 1920 Bankgewerbefreiheit, d. h. das Recht, Bankgeschäfte zu betreiben, war lediglich bedingt durch die Vorschriften der Gewerbeordnung. Nur gewisse Zweige der Banktätigkeit waren bestimmten Banken vorbehalten — so das Notengeschäft: der Deutschen Reichsbank und 4 Privatnotenbanken —, oder sie waren, wie die Ausgabe von Hypothekenbankpfandbriefen, von der staatlichen Genehmigung abhängig gemacht. Von diesen beiden Ausnahmen abgesehen, besaß jedermann das Recht, einen Bankbetrieb zu eröffnen und Bankgeschäfte zu betreiben.

Das Kapitalfluchtgesetz vom 14. Juni 1920 schränkte die Freiheit, neue Bankbetriebe zu eröffnen, wesentlich ein. Gut war der Sinn der Verordnung, wonach jemand, der nichts davon versteht, ein so verantwortungsvolles Geschäft, wie es der Bankbetrieb ist, nicht aufmachen darf. In Wirklichkeit war aber die Verordnung wertlos, da sie leicht umgangen werden konnte.

Als dieses Gesetz Ende 1924 außer Kraft getreten war, wurde die Bankfreiheit insofern weiter beschränkt, als zwei der wichtigsten Sparten des Bankgewerbes: das Depotgeschäft und das Depositengeschäft, bestimmt qualifizierten Personen oder Personenvereinigungen vorbehalten waren. Wer diesen Vorschriften nicht entsprach, durfte diese Geschäfte, und da sie die Grundlagen jedes Bankverkehrs bilden, überhaupt keine Bankgeschäfte im eigentlichen Sinne des Wortes betreiben.

Nach dem Gesetz über Depot- und Depositengeschäfte vom 26. Juni 1925 wird die Zulassung zum geschäftsmäßigen Betrieb eines Bankgeschäftes von gewissen Voraussetzungen abhängig gemacht[11]). Über den Betrieb selbst, sowie über das Depotgeschäft werden keine neuen Vorschriften erteilt. Das Gesetz war befristet, ist aber mehrfach verlängert worden, zuletzt bis zum 31. Dezember 1929; heute besteht es also nicht mehr. Ein neuer Gesetzentwurf befindet sich zurzeit beim Reichswirtschaftsrat. Grundsätzlich soll die in der Gewerbeordnung verbürgte Freizügigkeit wiederhergestellt, d. h. der Konzessionszwang beseitigt werden. Unter gewissen Umständen soll der Landesbehörde ein Einspruchs- und ein Untersagungsrecht zustehen.

V.

Die Bankenkontrolle ist in mehreren Ländern, wie wir gesehen haben, sehr weitgehend. Sie erfolgt entweder durch den Staat selbst bzw. durch Organe, die der Staat hierzu beauftragt hat (un-

[9]) S. E. J. Leonhardt, Währung und Banken in Spanien. Jena 1925.

[10]) S. Alb. ter Vehn, Die Staatsaufsicht und Publizität der privaten Kreditbanken nach dem schwedischen Bankgesetz, in „Bankwissenschaft", VI, 15 und 24, VII, 3.

[11]) S. hierüber mein Bankgeschäft. Band I. C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1930. Abschnitt „Das Recht zum Bankbetriebe".

mittelbare Kontrolle), oder durch Organe, die vom Staate als zur Prüfung berechtigt anerkannt sind (mittelbare Kontrolle), wobei die Selbständigkeit der Banken in der Regel bestehen bleibt.

Der Fall der Favag hat gezeigt, daß ein staatliches Aufsichtsamt doch mehr Schaden anrichten als Nutzen stiften kann. Die große Menge wiegt sich in Sicherheit, weil eine Behörde da ist, die kontrolliert; in Wirklichkeit aber hat sich die Behörde unfähig erwiesen. Und bei den Banken liegen die Verhältnisse noch komplizierter als bei den Versicherungsgesellschaften. In einem solchen Amt müßten die erfahrensten Bankpraktiker sitzen. Die relativ niedrigen Beamtengehälter machen es aber völlig unmöglich, auf die Dauer solche Kräfte zu gewinnen; sind sie im Aufsichtsamt tätig, so wird die Bankpraxis sie durch hohe Gehälter an sich zu ziehen suchen.

Daß auch der Aufsichtsrat großer Gesellschaften praktisch keine Kontrollfunktionen ausüben kann, bedarf keiner Erörterungen. Seine Aufgaben haben sich, besonders bei großen Gesellschaften, wie auch jüngst in der Generalversammlung der Dedi-Bank betont wurde, dahin gewandelt, daß er der Gesellschaft Geschäfte zuzuführen und der Direktion mit sachkundigem Rat zur Seite zu stehen hat. Die Prüfung der Bücher und geschäftlichen Vorgänge erfolgt zweckmäßig durch unabhängige, theoretisch und praktisch geschulte Buchprüfer.

Wie die englischen Privatbanken verpflichtet sind, ihre Bücher in bestimmten Zwischenräumen durch die Chartered Accountants prüfen zu lassen, so sollte auch die deutsche Gesetzgebung ähnliche Bestimmungen für die Banken — später auch für andere Gesellschaften [12]) — treffen. Wenn man die ausländische Gesetzgebung hinsichtlich Bankkontrollen betrachtet, so sieht man, daß es sich meist um Gesetze und Bestimmungen handelt, die in Zeiten wirtschaftlicher Not geboren sind, die Freiheit der Banken in starkem Maße einschränken, das Publikum in Sicherheit wiegen, ohne aber entsprechende Garantien zu bieten [13]).

Manche ausländische Bestimmungen hinsichtlich Verschärfung der Bankkontrollen würden sich auch für Deutschland empfehlen, so z. B., daß Kredite an eine einzelne Person oder Firma oder an einen Konzern nicht mehr als 10 % des Eigenkapitals der Bank betragen dürfen, weiter aber auch hinsichtlich der Aufbewahrung von Wertpapieren. Immer wieder kommt es vor, daß das Publikum bei Zusammenbrüchen von Bankhäusern dadurch Schaden erleidet, daß vollbezahlte Effekten auf „Stückekonto" gutgebracht werden und diese Effekten, die beim Bankier am Börsenplatz liegen, in der Konkursmasse untergehen, d. h. nicht wie „freie Depots" — die sie doch eigentlich sind — ausgesondert werden.

Gerade im Interesse mittlerer und kleiner Bankfirmen, die durch das bei Zusammenbrüchen anderer Bankfirmen entstehende allgemeine Mißtrauen am meisten zu leiden haben, liegen solche Revisionen durch gesetzlich anerkannte Buchprüfer, denen nicht nur die formelle, sondern auch die sorgfältige materielle Prüfung obzuliegen hätte.

Weitgehendes Können und Kennen wird man von diesen Buchprüfern fordern müssen. Auch in England sind sie nicht mit einmal aus der Erde gestampft worden, sondern aus einer langen, strengen Schulung hervorgegangen. Viele Jahre hat es gedauert, bis sie die hohen Qualitäten erreicht haben, die an sie mit Recht gestellt werden.

In Deutschland haben wir bereits eine große Zahl theoretisch und praktisch geschulter Buchprüfer und Treuhänder, die in ihren Leistungen den Chartered Accountants sicherlich nicht nachstehen. Eine weitere größere Zahl könnte durch Handelshochschulen und Universitäten in wenig Jahren herangebildet werden. Nur die besten Kräfte, die in jeder Weise hochqualifiziert sind, kämen hierfür in Betracht. Solche Kontrollen können nur nach und nach obligatorisch werden. Bei mittleren und kleineren Firmen sollte der Anfang gemacht werden.

VI.

Die Bankkontrollen haben sicherlich erzieherisch gewirkt und hier und dort manches Unheil verhütet, aber ein Allheilmittel gegen den Zusammenbruch einer Bank oder Bankfirma sind sie bisher in keinem Lande gewesen.

Wie der Bankkommission in Österreich, ist es auch den Aufsichtsämtern und den Bankkontrollen aller der Länder, wo sie bestehen, trotz der von ihnen entfalteten emsigen Tätigkeit, nicht gelungen, Zusammenbrüche von Bankunternehmungen aufzuhalten oder deren Folgen zu mildern.

Daher sage ich: Nicht unmittelbare Kontrolle der Banken durch Organe des Staates — für die auch ich früher eingetreten war —, sondern mittelbare Kontrolle, wie sie durch die Chartered Accountants in England erfolgen und wie sie durch Konsultatoren in Österreich erstrebt werden. Dem Bankwesen bleibt dadurch die Freiheit, die es benötigt, erhalten, der Allgemeinheit aber ein denkbar weitgehender Schutz gewährt, wenn die Revisoren weitgehend geschult sind und ihnen völlige Unabhängigkeit garantiert ist.

---

[12]) Neuere diesbezügliche Vorschläge bewegen sich hinsichtlich der Reihenfolge meist in umgekehrter Richtung.

[13]) Mitunter hat man, so z. B. in Dänemark, im Konkursfalle einer Bank aus der Staatsaufsicht eine Staatsgarantie für den Schutz der fremden Gelder herzuleiten versucht. Natürlich vergeblich!

Verkaufskundliche Schulung im Einzelhandelsbetrieb.

Von Else Herzberg, Köln.

Der Aufsatz greift die für den Einzelhandel wichtige Frage der Ausbildung des Verkaufspersonals auf. Die Verfasserin vertritt dabei den Standpunkt der Praxis und kommt auf Grund ihrer praktischen Erfahrung zu dem Ergebnis, daß die Verkäuferinnenklassen bzw. die Einzelhandelsabteilungen an den Berufsschulen nach ihrem gegenwärtigen Stand den Bedürfnissen der Praxis nicht genügen. Wir verweisen zur Ergänzung noch auf das Augustheft des Jahrgangs 1929, in dem die Lehrpläne für die Verkäuferausbildung bei der Leonhard-Tietz-A.-G. wiedergegeben sind.

Seit einigen Jahren beschäftigt man sich im Einzelhandel ungewöhnlich viel mit dem Problem der Verkaufsausbildung. Auf allen Tagungen steht es im Mittelpunkt der Diskussion, sehr im Gegensatz zu der Gleichgültigkeit, mit der man bis dahin nicht nur den Fragen der Ausbildung, sondern den Fragen der Arbeitsmethoden überhaupt gegenübergestanden hatte. Während in der Industrie schon lange Rationalisierung ein Schlagwort wurde, hat man sich im Einzelhandel kaum darüber Gedanken gemacht, daß es hier überhaupt Lösungen zu suchen gab. Obgleich für die Verkäufer schon seit langem eine Lehrzeit von 3 mindestens aber 2 Jahren erforderlich ist, herrschte doch die Auffassung vor, daß diese Lehrzeit zwar zum Erwerb der nötigen Branchenkenntnisse unerläßlich, daß aber Verkaufen eine angeborene und nicht sehr ausbildungsfähige und ausbildungsbedürftige Kunst sei. In der Tat unterscheidet sich die Verkaufsarbeit insofern von der üblichen Berufsarbeit grundlegend, als man hier keine bestimmten Fähigkeiten isoliert schulen kann. Beim Kauf handelt es sich um eine, zwar in ihren Voraussetzungen festgelegte, eigenartige menschliche Situation, zu deren Beherrschung man nicht durch mechanisch zu erlernende Kunstgriffe kommen kann. Vielmehr kann hier tatsächlich eine Höchstleistung nur erreicht werden mit Hilfe von Fähigkeiten, die sich nicht drillen lassen, sondern zum mindesten in den Anlagen vorhanden sein müssen. Hat die Auffassung, daß Verkaufen sich nicht lernen läßt, auf der einen Seite wahrscheinlich zu einer gewissen Resignation geführt, so steht dieser Resignation auf der anderen Seite ein Optimismus entgegen, der allerdings seine Wurzel in der gleichen Auffassung hat. Anders wie in der Produktion, wo die Schicht der Leitenden scharf von den Ausführenden getrennt ist, wo Hand- und Kopfarbeit sich gegenüberstehen und man für lange Zeit Massen von Ausführenden in eine bestimmte Methode drängen kann, ist im Handel der Führer nur durch einen allerdings oft ungeheuren Gradunterschied vom Geführten getrennt. Nirgendwo findet man mehr als im Einzelhandel den Selfmademan, der ohne besondere Unterstützung, ohne lange Studien seinen Weg gemacht hat. Da jeder Mensch zur Beurteilung immer nur die Maßstäbe seiner eigenen Erfahrung oder die der von ihm erlebten Umwelt hat, ist die Auffassung des erfolgreichen Einzelkaufmanns, daß der Weg zum Erfolg hier von selbst gefunden werden müsse, nur natürlich.

Aber sowohl Resignation wie Optimismus hören in dem Augenblick auf, in dem Forderungen an eine Masse gestellt und nicht erfüllt werden. Sie müssen aufhören, wenn die Erfüllung dieser Forderung eine Lebensnotwendigkeit wird. Von zwei Seiten her wurden Forderungen an den Einzelhandel gestellt: Aus den eigenen Reihen kam der Wunsch nach Rationalisierung, vom Käufer her kam — wenigstens äußerlich — die Initiative zu den Bestrebungen, die heute mit dem Schlagwort „Service" bezeichnet werden. Kundendienst — Service — umfaßt nicht nur die übliche gute Bedienung, die in vielen Fällen nicht mehr als eine höfliche Ausfolgung von verlangten Waren oder eine liebenswürdige Überredung zum Kauf von unverlangten Waren war. Er bedeutet vielmehr für das Geschäft und den Verkäufer jede nur mögliche Anstrengung, dem Kunden wirklich zu „dienen", — Einstellung auf den Käufer, die auf dem Willen beruht, ihm aufrichtig zu raten, ihm das für ihn Zweckmäßige zu verkaufen, nicht aber das, was man gerade gern los sein möchte.

Diese erhöhte Bereitwilligkeit des Einzelhandels, auf die persönlichen Wünsche des Kunden einzugehen, kann man nur zum Teil mit der natürlichen Reaktion auf die ungesunden Verhältnisse der Inflationszeit erklären. Sie ist nicht nur die Schlußfolgerung aus geschäftlichen Überlegungen, sondern auch gleichzeitig die Auswirkung einer inneren Entwicklung. Der Einzelhandel wehrt sich gegen die Auffassung, die in ihm rein den Gedanken des Egoismus verkörpert sieht. Er betont den auch von ihm geleisteten Dienst an der Allgemeinheit. Man hat sich zu diesem Gedanken um so eher bekannt, als damit auch im Grunde den Interessen des Einzelhandels am besten gedient ist. Nur der wirklich zufriedene Kunde bringt dem Geschäft dauernd Gewinn.

Zwischen der Erkenntnis von der Notwendigkeit und der wirklichen Anwendung des Service liegen Schwierigkeiten, die nur dann überwunden werden können, wenn man sich nicht wie bisher auf Zufälligkeiten verläßt. Die aller rationellen Arbeitsgestaltung zugrunde liegenden auf Ausschaltung des Zufalls gerichteten Bestrebungen müssen auch hier angewandt werden. Wenn man Kundendienst wirklich üben, nicht nur Ware verkaufen, sondern individuell zu erfassende Bedürfnisse befriedigen will, dann kann das Ziel nur mit Angestellten erreicht werden, die diese Berufsauffassung teilen und imstande sind, sie durchzuführen. Da aber bisher nur die wenigsten Angestellten diesen Anforderungen genügen, ergibt sich als selbstverständliche Folgerung der Wunsch nach einer Unterweisung in Verkaufskunde, die dem Gedanken des Service Rech-

nung trägt und möglichst alle Angestellten erfaßt. Dieses Verlangen wird um so dringender, je mehr man erkennt, daß auch die geforderte Rationalisierung des Einzelhandels nur auf dem gleichen Wege — durch Verbesserung der Verkaufsmethoden — möglich ist. Die gewünschte Verbesserung kann man aber nicht von der „geborenen Verkäuferin", die es immer nur in beschränkter Anzahl geben kann, erwarten. Aller Skepsis zum Trotz muß vielmehr der Versuch gemacht werden, die auch bei der Durchschnittsverkäuferin vorhandenen Fähigkeiten zu schulen.

Berufsschulen versuchen seit mehreren Jahren, den Forderungen des Einzelhandels Rechnung zu tragen. Bei dem starken Anteil der Frauen am Verkaufspersonal konnte man sich dabei auf die Verkäuferinnen beschränken. (Auf sie ist überhaupt die verkaufskundliche Unterweisung im Einzelhandel abgestellt.) Während früher die Verkäuferinnen noch mit dem Büropersonal gemeinsamen Unterricht erhielten, ist jetzt regelmäßiger Unterricht in Verkaufskunde in den Lehrplan der Berufsschule aufgenommen. Zum Teil wurden auch eigene Verkäuferinnenklassen eingerichtet. Die einmal erkannten und ständig anwachsenden Forderungen des Einzelhandels können aber in diesem Unterricht nicht verwirklicht werden, und zwar aus mehreren Gründen:

1. werden in den Berufsschulen nur die Lehrmädchen erfaßt,
2. muß der Lehrplan, da die Schülerinnen aus den verschiedenartigsten Betrieben stammen, auf die verschiedenartigsten Interessen Rücksicht nehmen. Selbstverständlich können Anforderungen einzelner nicht berücksichtigt werden, da das Ergebnis allgemein nutzbringend sein muß.

So ging man dazu über, die Personalschulung zum Teil in den Betrieb selbst zu verlegen. Bei der vom Einzelhandel selbst gebotenen Ausbildung muß grundsätzlich zweierlei unterschieden werden:

1. die Betriebsschule, die nur von den Lehrmädchen besucht wird und einen Ersatz der Berufsschule darstellt,
2. die Einrichtungen, die neben der Berufsschule einhergehen und das gesamte Personal erfassen.

Es handelt sich hier um eine Zusatzausbildung, die im allgemeinen nur einen Teil eines Systems bildet, das man in Anlehnung an amerikanische Vorbilder als „Education" bezeichnet. Hierbei muß man wieder zweierlei unterscheiden:

a) die Schulung innerhalb eines Betriebes, nur für den Betrieb bestimmt, und gewöhnlich von den sog. Instruktorinnen erteilt,
b) Einrichtungen, die von bereits bestehenden, oder zu diesem Zweck gegründeten Einzelhandelsgemeinschaften getroffen werden.

Die als Ersatz der Berufsschule gegründeten Betriebsschulen, die teilweise schon sehr lange, etwa bei der Firma Hermann Tietz seit 1906, bestehen, zeigen im allgemeinen Unterschiede von der allgemeinen Berufsschule nur insofern, als eine gewisse Einstellung auf betriebliche Eigentümlichkeiten möglich ist. Im übrigen stehen sie unter der Aufsicht der Schulbehörde und sind auch an den Lehrplan gebunden.

Mit den unter 2. erwähnten Einrichtungen ist dagegen wirklich eine Ausbildungsmöglichkeit geschaffen, wie sie bisher in dieser Art — zum mindesten in Deutschland — unbekannt war. Die Tatsache, daß man eine solche zusätzliche Ausbildung für notwendig hält, würde nur dann befremdlich sein, wenn man die im Einzelhandel weitverbreitete Ablehnung der Berufsschulausbildung mit Ablehnung der Verkäuferausbildung überhaupt gleichsetzen würde. Den Klagen der Berufsschule über den Widerstand, zum mindesten das fehlende Interesse des Einzelhandels, stehen aber die Klagen des Einzelhandels über die Berufsschulen gegenüber. Vielfach glaubt man eben nicht daran, daß tatsächlich eine den Verkauf fördernde Ausbildung hier gegeben wird. Auch da, wo Unterricht in Verkaufskunde erteilt wird oder wo sogar besondere Verkäuferinnenklassen bestehen, erhebt man den Vorwurf, daß dieser Unterricht theoretisch sei, wobei theoretisch nicht etwa mit systematisch, sondern mit wirklichkeitsfremd gleichgesetzt wird.

Bei einer kritischen Behandlung der von der Berufsschule gegebenen Ausbildung darf man nicht vergessen, daß die Ziele hier von vornherein von denen der betrieblichen Ausbildung unterschiedlich sind. Während die Schule tatsächlich eine allgemeine „Berufsfortbildung" erstrebt und bewußt über den Rahmen des unmittelbar in der Praxis Verwertbaren hinausgeht, will sich die im Betrieb gegebene zusätzliche Ausbildung ebenso bewußt auf die gegenwärtigen Erfordernisse des Betriebes beschränken. Obwohl gerade innerhalb der „Education" allgemein menschliche Fragen erörtert werden und allgemein menschliche Beziehungen zwischen Instruktorin und Verkäuferinnen sich herausbilden — sogar eine der Hauptbedingungen des Erfolges sind — ist doch natürlich das Hauptinteresse auf den Betrieb konzentriert. Die hier erreichte Unterstützung der Praxis muß ihre Stärke aus einer gewissen Einseitigkeit ziehen.

Auch, wenn man diese Einseitigkeit ablehnt, muß man fordern, daß „Praxis und Theorie" zum mindesten keine Widersprüche zeigen. Solche Widersprüche, die nur verwirrend auf den Schüler wirken, sind aber bei der Art, in der in vielen Berufsschulen der verkaufskundliche Unterricht erteilt wird, unausbleiblich. Wohl nirgendwo sonst vertraut man Unterricht einem Lehrer an, der über den zu unterrichtenden Gegenstand nicht genauestens und in allen Punkten besser als der Schüler informiert ist. Dieser sonderbare Zustand besteht aber zweifellos für die Verkaufskunde noch an vielen Schulen. Abgesehen davon, daß der Unterrichtsgegenstand noch neu ist und keine Zeit für den Lehrer vorhanden war, sich auf den Einzel-

handel umzustellen, hat man aus der Eigenart der Verkaufsarbeit den optimistischen Schluß gezogen, daß mit gesundem Menschenverstand sich jeder in die Situation hineindenken und auf Grund seiner den Schülern gegenüber überragenden Kenntnisse und Intelligenz die richtigen Direktiven geben könne. D. h., der Lehrer hat die überlebte Auffassung des Einzelhandels für sich beibehalten. Das könnte sogar in gewissem Sinne berechtigt sein, wenn man annimmt, daß jeder Lehrer an kaufmännischen Schulen außer pädagogischem Geschick, das ihm a priori zugestanden sein soll, über den kaufmännischen Instinkt verfügt, der eben den Selfmademan der Praxis groß gemacht hat. Auch dann allerdings müßten noch Spezialkenntnisse der Geschäftsgebräuche erwartet werden, ohne die selbst ein kaufmännisches Genie nicht unterrichten könnte. Nun kann man aber diese angeborene Genialität nicht ohne weiteres von jedem annehmen, dem Lehrplan und Zufall Verkaufsunterricht übertragen haben. In der Ausbildung der Lehrer hat man früher auf die Besonderheit des Einzelhandels durchaus keine Rücksicht genommen und daher haben die meisten nicht einmal eine informatorische, geschweige denn eine wirklich praktische Tätigkeit im Einzelhandel hinter sich. Sie sind also darauf angewiesen, neben ihren eigenen Beobachtungen als Kunden Lehrbücher, die von ebensolchen „Theoretikern" geschrieben sind, zur Grundlage ihres Unterrichts zu nehmen. Da auch bei vollständiger Durchführung des Service der Standpunkt des Kaufmanns immer noch gewisse Abweichungen von dem des Kunden aufweisen muß, kann man — bei einem so fundierten Unterricht — kaum Hoffnung auf eine wirkliche Ergänzung der Praxis haben.

In der Tat läuft die Verkaufsunterricht in vielen Fällen darauf hinaus, in dem üblichen Frage- und Antwortspiel das Bestehen von bestimmten Kenntnissen festzustellen, die nach der Meinung des Lehrers und des von ihm vertretenen Lehrbuches für den Beruf des Verkäufers nützlich sind. Der Mannigfaltigkeit der Praxis glaubt man insofern Rechnung zu tragen, als die verschiedenen „möglichen" Fälle konstruiert und für sie Rezepte gegeben werden. Beispielsweise gibt man eine Beschreibung der sog. Kundentypen und stattet sie mit den notwendigen Vorschriften zu ihrer Behandlung aus.

Eine Annäherung an die Praxis wird u. a. auch in den praktischen Verkäufen versucht, bei denen eine Schülerin die Rolle der Verkäuferin, eine andere die der Kundin übernimmt. Man übersieht dabei aber, daß die Rekonstruktion der äußeren Situation (die zudem immer unvollkommen sein muß, weil gewohnte Umgebung und in vielen Fällen auch Ware fehlen) gegenüber der inneren Ähnlichkeit der Verkaufssituation unwesentlich ist. Diese herzustellen ist aber unmöglich, wenn praktische Verkäufe gleichzeitig zu Übungen in Sprache und Ausdrucksfähigkeit benutzt werden. Auch solche Übungen sind zweifellos im Hinblick auf das Lehrziel der Schule und für die allgemeine Weiterbildung der Schülerin von großer Bedeutung, können aber hier nicht gemacht werden, ohne der Schülerin die Unbefangenheit zu nehmen. Bei dem an sich erfreulichen Versuch, die Verkäuferinnen an Antworten im ganzen Satz zu gewöhnen, muß in der Verkaufsübung jede Unmittelbarkeit schwinden, die notwendig ist, damit die Schülerin wie im wirklichen Verkauf hinter dem Ladentisch reagiert.

Nur in diesem Fall aber wird es möglich, Fehlerquellen zu finden und Fehler zu erkennen und zu verbessern, und darum wird darauf auch bei der betrieblichen Schulung der größte Wert gelegt. Der Schüler soll sich zwanglos und natürlich aussprechen und in einer Unterhaltung seine Ansichten zum Ausdruck bringen. Die Unterweisung erfolgt nicht in Form von Unterrichtsstunden, sondern von „Besprechungen". Neben der Anpassung an den Betrieb ist es vor allem diese Methode der Besprechungen, durch die sich die betriebliche Unterweisung von dem herkömmlichen Unterricht in der Verkaufskunde unterscheidet.

Es gibt keine absolut richtigen Ansichten, sondern man bemüht sich, die Schülerinnen zum Nachdenken und zur Äußerung ihrer persönlichen Meinung zu veranlassen. Vor allen Dingen verzichtet die Instruktorin auf den Ehrgeiz, für alle Schwierigkeiten unbedingt wirkende Rezepte zu haben. Sie versucht vielmehr, die Beobachtungsgabe auszunutzen, die die meisten Verkäuferinnen in hohem Grade besitzen. Es fehlt meistens lediglich die Fähigkeit, aus an sich richtig beobachteten Vorgängen die richtigen Schlüsse zu ziehen. Den Schülerinnen dazu zu verhelfen und falsche Vorstellungen auszumerzen, ist Hauptaufgabe der Instruktorin.

Dieser Unterschied in der Methode ist viel bedeutungsvoller als die Abweichungen, die der Unterrichtsstoff gegenüber dem der Schule zeigt. Der vor einiger Zeit hier abgedruckte Lehrplan der Firma Leonhard Tietz A.-G., die als erste deutsche Einzelhandelsfirma Education eingeführt hat, ließ das deutlich erkennen. Man kann diesen Plan und die bei dieser Firma durchgeführte Schulung, die den meisten anderen Einzelhandelsfirmen zum wenigsten Anregung gegeben hat, nur richtig werten, wenn man die Art seiner Anwendung kennt. Es handelt sich hier um keinen Lehrplan in der herkömmlichen Bedeutung. Der allgemeine systematische Plan hat lediglich den Sinn, eine Übersicht über das Stoffgebiet zu geben. Die dem systematischen Plan beigegebenen Einzelpläne sind Richtlinien dafür, in welcher Anordnung und Aufteilung der Stoff dem Verkaufspersonal der verschiedenen Jahrgänge nahegebracht werden muß. Eine genaue Einhaltung dieser Richtlinien verbietet sich aus verschiedenen Gründen:

1. kann man im Geschäft nicht wie in der Schule mit einem bestimmten Beginn rechnen. Von Zufälligkeiten (Eröffnung des Hauses, Eintritt der Instruktorin, Eintritt des Personals) hängt es ab, wann und zu welchem Zeitpunkt

die einzelnen von der Unterweisung erfaßt werden.

2. hat jeder Betrieb und jede Gegend Besonderheiten, die berücksichtigt werden müssen.

In dieser von keinem Zwang gehinderten Anpassung an betriebliche und lokale Besonderheiten liegt zum Teil der Vorsprung begründet, den die Betriebsschulung vor der Berufsschule voraus hat und den die Berufsschule auch aus ihrer ganzen Natur heraus nicht nachholen kann. Wenn die Schule von einer Ideal- oder Normalorganisation ausgehen muß, von der naturgemäß der einzelne Betrieb immer abweicht, so hat das Geschäft den Vorteil, daß es sich an Tatsächlichkeiten halten kann. Im Geschäft können die Gewohnheiten, die überall anders sind, berücksichtigt werden, während die Berufsschule nur den Normalfall zur Grundlage nehmen kann. (Anrede, Verabschiedung, Umtausch usw. bekommen jeweils veränderten Charakter.) Auch die Behandlung sämtlicher eventuell vorhandenen Möglichkeiten gibt noch keine Handhabe für die Anwendung in einem einzelnen praktischen Fall, im Gegenteil, sie kann verwirrend wirken.

Es darf aber auch nicht vergessen werden, daß die betriebliche Schulung Schwierigkeiten begegnet, die die Berufsschule in diesem Umfang nicht kennt. Vor allen Dingen fehlt hier der Zwang und damit teilweise die Regelmäßigkeit. Auch wo diese Besprechungen zu einer selbstverständlichen Einrichtung geworden sind, sind doch die noch immer vorhandenen Widerstände nicht zu unterschätzen. Trotz jahrelanger Gewohnheiten gibt es immer noch Abteilungsleiter, die glauben, daß sie selbst die geeigneteren Instruktoren sind; die in jeder systematischen Schulung etwas „Theoretisches" sehen und die glauben, das Personal nütze mit Kistenauspacken usw. mehr als wenn es „oben sitzt und zuhört". Einmal ist gerade Ware angekommen, das zweite Mal muß ein Schaufenster vorbereitet werden und so werden sich immer wieder Ausreden finden, die Versäumnisse in den Besprechungen notwendig machen. Selbstverständlich wird bei solchen Unterbrechungen, die ja für die einzelnen in einer Gruppe zusammengefaßten Verkäuferinnen nicht gleichmäßig sind, die Kontinuität und damit die Wirksamkeit der Unterweisung beeinträchtigt.

Mehr als dieser äußere Grund macht sich aber eine andere Schwierigkeit geltend: Die Schule hat einen Zeitraum von 3 Jahren vor sich und hat die Aufgabe, einen bestimmten Stoff auf diese 3 Jahre zu verteilen. Im Geschäft soll aber die Beeinflussung eine dauernde sein und ein an sich unbegrenzter Stoff muß auf unbegrenzte Zeit hinaus demselben Personal interessant gemacht werden. Die Unterweisung endet nicht mit einem bestimmten Tag, sondern theoretisch erst mit dem Austritt aus dem Geschäft oder zum mindesten mit dem Übergang in eine höhere Stellung. Auch oft wiederholte Dinge werden zwar gewußt, sind aber nicht so selbstverständlich, daß sie sich von selbst in die Praxis umsetzen. Darum hält man es nicht für richtig, mit der Schulung auszusetzen. Selbst die ältesten Angestellten werden bei den meisten Firmen von der Education erfaßt, wenn man sich auch bei ihnen damit begnügt, in großen Zeitabständen Besprechungen abzuhalten. Zu dieser Maßnahme ist man auch deshalb gezwungen, weil diese älteren Angestellten meistens besondere Funktionen haben und tatsächlich schwer im Verkauf — selbst auf Stunden — entbehrt werden können.

Daß unter solchen Umständen die Aufgaben der Education nicht leicht zu erfüllen sind, ist klar. Darum wird der größte Wert auf die Auswahl und Ausbildung der Instruktorinnen gelegt, die im allgemeinen in einem Ausbildungskursus (der bei den verschiedenen Firmen 3—8 Monate dauert) von den Unternehmungen selbst geschult werden. Die praktischen Kenntnisse, die hier erarbeitet worden sind, müssen nach erfolgter Anstellung ständig erweitert und geübt werden. Denn die Tätigkeit der Instruktorin erschöpft sich nicht etwa in Besprechungen. Hiermit wäre sie auch kaum ausgefüllt, da die Besprechungen nur vormittags stattfinden und überdies aus geschäftlichen Gründen oft ausfallen müssen (z. B. vor den hohen Festtagen, während der Sonderveranstaltungen, überhaupt in der Hochsaison). In der freien Zeit ist die Instruktorin — mindestens jeden Nachmittag mehrere Stunden — in der Praxis des Detailbetriebes tätig. Nur so ist ihr die Möglichkeit gegeben, ständig neue Anregungen zu bekommen und den Erfolg ihrer Arbeit zu kontrollieren. Nur so kann sie auch sich selbst und ihre Ansichten revidieren und ständig lebendig erhalten.

In ähnlicher Weise wie die Großkonzerne versuchen auch kleinere Unternehmungen ihr Personal zu schulen. Wo die Einstellung einer eigenen Instruktorin nicht möglich ist, haben sich häufig kleinere Geschäfte zusammengeschlossen, um gemeinsam eine Lehrkraft einzustellen, die abwechselnd in den einzelnen Häusern arbeitet. Teilweise hat man sich auch damit begnügt, Fach- und Abendkurse einzurichten, z. B. hält der Gauverband für Rheinland und Westfalen in diesem Frühjahr für die angeschlossenen Firmen solche Kurse ab. An anderer Stelle wieder hat man keine eigenen Einrichtungen getroffen, sondern man beschränkt sich darauf, das Personal zum regelmäßigen Besuch von verkaufskundlichen Veranstaltungen zu veranlassen, wobei in erster Linie an die Kurse der Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels zu denken ist. Auch örtliche Verbände veranstalten vielfach regelmäßige Vortragsreihen.

Eine einheitliche Wertung dieser Einrichtungen ist nicht möglich. Voraussetzung für die Wirksamkeit der von ihnen gewährten Ausbildung ist eine gewisse Gleichmäßigkeit der Betriebe, da sonst notwendigerweise einer der Hauptvorteile der betrieblichen Ausbildung fehlt: Genaue Kenntnis des Geschäftes und Einstellung auf seine Besonderheiten.

Die Überzeugung, daß diese enge Verbundenheit notwendig ist, um die Unterweisung fruchtbar zu gestalten, dringt immer mehr durch. Gerade in der

letzten Zeit haben sich viele Kauf- und Warenhäuser zur Einstellung einer eigenen Instruktorin entschlossen. Da weiterhin auch die Notwendigkeit zur Unterweisung des älteren Verkaufspersonals immer mehr anerkannt wird, ist anzunehmen, daß man trotz der angestrebten und zu erwartenden Reform des Berufsschulunterrichtes an der betrieblichen Zusatzausbildung festhalten wird.

Der heutige Stand des berufsmäßigen Revisionswesens in den Vereinigten Staaten.

Von A. C. Littleton, University of Illinois, Urbana USA.

Die internationalen Accountants-Kongresse und die Diskussion über die obligatorische Revision von Aktiengesellschaften haben in weiten Kreisen ein breites Interesse für die Fragen des Revisionswesens hervorgerufen. Der vorliegende Aufsatz, von einem Amerikaner geschrieben, dürfte deshalb im gegenwärtigen Augenblick als Schilderung der amerikanischen Verhältnisse für Vergleichszwecke besonders geeignet sein.

Die zahlreiche Zuhörerschaft auf dem Amsterdamer Accounting-Kongreß 1926 und dem erst jüngst abgeschlossenen New Yorker Kongreß ist ein eindrucksvolles Zeichen des weiten internationalen Interesses für das Revisionswesen. Man kann die diesen Versammlungen vorgelegten Schriften nicht lesen, ohne von dem gegenseitigen Nutzen in steigendem Maße überzeugt zu werden, der mit einem derartigen Gedankenaustausch über Fragen des Rechnungswesens verknüpft ist. Wir kennen die von anderen angewandten Rechnungsmethoden viel zu wenig. Die Sprache ist nun einmal ein Hemmnis — wie es scheint, für den Amerikaner besonders stark—; aber als größeres Hemmnis ist vielleicht der Mangel an Kenntnis des wirtschaftsgeschichtlichen Werdens der wichtigsten Länder und deren hauptsächlichsten handelsrechtlichen Bestimmungen zu betrachten. Diese Faktoren beeinflussen stärker, als man gewöhnlich annimmt, die Entwicklung aller Staatseinrichtungen.

Diese internationalen Kongresse sind in besonderem Maße dazu geeignet, den Gesichtskreis der gut organisierten und zweckmäßigen Buchhaltungspraxis zu erweitern. Keinesfalls sollen fremde Methoden rückhaltlos übernommen werden, da die örtlichen Bedingungen natürlich stets unterschiedlich sind. Aber in freier und ungezwungener Diskussion kann doch ein jeder etwas finden, was seine eigenen Verhältnisse oder die seines Landes zu übernehmen gestatten. Derartige Gedanken und Erfahrungsaustausche haben sich als so nützlich und wertvoll erwiesen, daß zweifellos auch in Zukunft solche Kongresse einberufen werden. Weiterhin aber scheint es mir zweckmäßig, während des jahrelangen Zeitraums zwischen diesen Kongressen den Gedankenaustausch fortzusetzen, und zwar durch Beiträge aus dem einen Land in Zeitschriften eines anderen Landes.

Der vorliegende Aufsatz erhebt nicht den Anspruch, viel Neues zu bringen, auch will er den Überfluß an Einzelheiten, die in den dem Kongreß vorgelegten Schriften enthalten sind, nicht noch erweitern. Vielmehr soll er dem europäischen Leser einen kurzen Überblick über den Stand der gesetzlichen Regelung des Berufes der Bücherrevisoren in einem Lande geben, das in der Regelung beruflicher Fragen vorbildlich ist, und er soll weiterhin kurz die verschiedenen Dienste umreißen, die der Public Accountant ausfüllt. Der erstgenannte Gesichtspunkt wurde gewählt, da in Amerika die Verhältnisse etwas anders als in England liegen, der zweite Teil soll noch einmal mit Nachdruck das weite Betätigungsfeld des Sachverständigen „Public Accountant" umreißen.

Das Revisionswesen kann nirgends durch bloßes Gesetz zum Beruf erhoben werden; es muß sich aus der Erfahrung heraus selbst entwickeln. Der Revisor muß, wenn er seinen Beruf recht erfüllen will, zunächst umfassende Sachkenntnisse erwerben, und alsdann auch eine Reihe hoher Ideale in den Beruf mitbringen, die ihm die Befähigung verleihen, für unbefangene und unbestechliche Redlichkeit zu bürgen. Nur unter der Bedingung kann der Mann, der ursprünglich nur im Interesse eines einzelnen Unternehmens die Bücher führte, diese Tätigkeit aufgeben und sich ganz der Öffentlichkeit zur Verfügung stellen für jedwede Frage, die in bezug auf das Rechnungswesen an ihn herangetragen wird.

Die ersten, die in Amerika auf diesem Wege der Öffentlichkeit ihre Dienste antrugen, waren tatsächlich Pioniere, selbst wenn man in Rechnung stellt, daß dies andere, in England, schon eine Generation früher getan hatten[1]). Nach der neuesten Forschung war der erste, der in Amerika ein öffentliches Revisionsbüro eröffnete, ein Engländer namens William H. Vesey, der sich 1866 in New York niederließ. 1869 eröffnete ein anderer, John W. Francis, in Philadelphia ein Büro; 1875 und 1877 folgten dort zwei weitere Gründungen. Das war in der Tat ein kleiner Anfang, aber gegen Ende der 80er Jahre war die Zahl derer, die in New York diesen Beruf ausübten, so gestiegen, daß die Voraussetzung für einen Zusammenschluß gegeben schien. Dennoch fanden sich damals nur 30, die sich zu der ersten organisierten Gruppe der Public Accountants in Amerika zusammenschlossen.

Eine Kerntruppe war somit zumindest geschaffen, und zwar sollte sie sich bald durch den natürlichen

[1]) Von 50 Praktikern in Glasgow, die 1855 durch eine Petition die Einrichtung eines Instituts für Revisoren und Treuhänder anregten, versahen 15 seit 1841 öffentlichen Revisionsdienst.

Gang der wirtschaftlichen Entwicklung weiter ausdehnen. Ungefähr um dieselbe Zeit gaben drei neue Faktoren dem Anwachsen des berufsmäßigen Revisionswesens zusätzlichen Impuls:

1. Das Einströmen britischen Kapitals zur Investierung in amerikanischen Industrien (insbesondere in Brauereien und Fleischkonservenfabriken). Diesem folgten unmittelbar darauf englische und schottische Revisoren, die im Auftrage der Aktionäre in Großbritannien Rechnungslegung und Geschäftsgang prüften.
2. Um diese Zeit entstanden Treuhandgesellschaften, die in der Hauptsache die von Unternehmern oder Angestellten hinterlegten Pfänder zu betreuen hatten. Auch dadurch entstand ein Bedarf an Revisoren zur Vermeidung bzw. Aufdeckung von Veruntreuungen.
3. Weiter erforderte die wachsende Zahl von Aktiengesellschaften und Konzernbildungen in der amerikanischen Wirtschaft in steigendem Maße Revisionsberichte über die Gewinne der abgeschlossenen Geschäftsperioden, über die gegenwärtige Kapitalstruktur u. dgl. als Unterlage für den Aktienverkehr oder für die Emission von Aktien an das Publikum durch die Banken.

So brachten die 10 Jahre von 1883—1893 einmal eine durchaus gesunde Entwicklung des Berufs der Public Accountants in den Vereinigten Staaten, weiterhin aber wurde der Beruf als solcher bereits voll und ganz anerkannt. Und all dies ohne jegliche Gesetze, die von öffentlich-rechtlichen Unternehmungen, Gesellschaften und industriellen Unternehmungen die Aufstellung und Beglaubigung von Geschäftsberichten erfordert hätten wie in England, und ohne diese Fülle von Diskussionen zwischen Rechtsanwälten und Bücherrevisoren, über die die Geschichte dieses Berufs in Großbritannien aus der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts berichtet.

Der Beruf der Public Accountants hat sich in Amerika bis zum Ende des Jahrhunderts ohne gesetzliche Regulierung oder Unterstützung entwickelt. Aber dann setzte eine besondere Art der Regelung ein. Es erschienen nur wenig Gesetzesbestimmungen, die das Revisionswesen indirekt fördern sollten, indem sie öffentlich beglaubigte Berichte verlangten, und auch heute gibt es relativ wenig Bestimmungen, die das Revisionswesen direkt betreffen, ausgenommen die in Verbindung mit den Einkommensteuergesetzen. Aber kurz vor der Jahrhundertwende wuchs die Erkenntnis, daß es im öffentlichen Interesse lag, fortan das öffentliche Revisionswesen einer Regelung und Kontrolle zu unterziehen. Der ständig steigende Bedarf an sachverständigen Bücherrevisoren brachte natürlich Minderbefähigte in gleicher Weise wie gut Ausgebildete und Kompetente auf den Plan. Andererseits ist das Verhältnis zwischen Kunde und Bücherrevisor so eng, daß ein Praktiker von nicht ebenbürtiger Erfahrung sich leicht durch Irrtümer oder übersehene Fehler unheilvoll erweisen kann. Und ebenso groß ist das Vertrauen der Banken und anderer in die Glaubwürdigkeit des von dem Revisor aufgestellten Abschlusses, so daß ein leichtfertiger Revisor (der sich beispielsweise dazu hergibt, eine Bilanz zu unterzeichnen, die ungebührlich günstig für einen Kunden ist) sich ebenfalls unheilvoll für den Bankier erweisen kann, der sich auf die vorgelegte Bilanz verließ.

Mit derartigen Möglichkeiten rechnete man auch damals schon, und es ist ganz selbstverständlich, daß Public Accountants von Ruf unmittelbares Interesse daran hatten, Mittel und Wege zum Schutze ihres Standes gegen unwürdige Neulinge zu finden. Indem sie sich somit selbst schützten, dienten sie gleicherweise der Öffentlichkeit. Diesem Streben lag keineswegs der Gedanke zugrunde, die Ausübung des Revisorenberufes einer bestimmten Gruppe zu reservieren, es sollte vielmehr der Öffentlichkeit eine Handhabe gegeben werden, die kompetenten und vertrauenswürdigen von den wahrscheinlich weniger kompetenten und weniger vertrauenswürdigen Revisoren zu unterscheiden.

Zu diesem Zweck wurde ein besonderer Titel geschaffen. Hierbei lehnte man sich an den britischen „Chartered Accountant" an. Derselbe Titel konnte, um Verwechslungen zu vermeiden, nicht gewählt werden. Schließlich einigte man sich auf den „Certified Public Accountant". Dies war in vieler Hinsicht eine glückliche Lösung, denn das Wort „Accountant" brachte sofort das Hauptbetätigungsgebiet zum Ausdruck; das Wort „Public" bezeichnete einen Beruf, der innerhalb der beruflichen Grenzen sich einem jeden zu jeder gewünschten Dienstleistung zur Verfügung stellte; und das Wort „Certified" endlich zeigte ganz klar an, daß der Betreffende hinsichtlich bestimmter Fragen geprüft und als befähigt befunden wurde.

Diese Gedanken verlangten selbstverständlich, sollten sie wirksam werden, gesetzlichen Charakter. Und auf Grund der politischen Form des Bundesstaates war es natürlich und logisch, dieses Ziel schneller durch Gesetze der einzelnen Staaten, als durch ein Bundesgesetz zu erreichen, was andererseits natürlicher gewesen wäre. Das geschah, und im Jahre 1896 wurde das erste Gesetz betreffend den Certified Public Accountant im Staate New York erlassen. Seither hat diese Gesetzgebung ihren Weg durch alle Staaten genommen, und, wenn die Gesetze auch in Einzelheiten voneinander abweichen, so erreichen sie den Hauptzweck doch alle auf demselben Wege.

In kurzen Worten besagen diese Gesetze der Einzelstaaten folgendes:

1. Die Ausübung des öffentlichen Revisionswesens steht jedermann offen[2]), doch wird ein besonderer Titel (Certified Public Accountant)

[2]) Später haben einige Staaten ihre ursprünglichen Gesetze dahingehend geändert, daß von einem bestimmten Termin ab niemand mehr Bilanzen beglaubigen durfte, der nicht die in dem betreffenden Gesetz bezeichneten Erfordernisse an Erfahrung, Prüfung u. dgl. erfüllt.

geschaffen für diejenigen, die bestimmte Bedingungen erfüllen.

2. Der Gebrauch dieses Titels ist jenen vorbehalten, die mit genügendem Erfolg die bezeichneten Fähigkeiten erworben haben; ein Mißbrauch des Titels wird mit gesetzlichen Strafen belegt.
3. Bevor der Gebrauch des Titels gewährt wird, ist eine vorgeschriebene strenge und umfassende Prüfung im Rechnungswesen, Revisionswesen und Handelsrecht abzulegen, auch sind gewisse Erfordernisse hinsichtlich der Vorbildung und der Charaktereigenschaften zu erfüllen.

Bewerber für die Zulassung als Certified Public Accountant müssen Zeugnisse von mindestens drei bekannten Persönlichkeiten über ihre Charaktereigenschaften beibringen, sie müssen amerikanische Bürger und mindestens 21 Jahre alt sein (in einigen Staaten 23 oder 25 Jahre). Sie müssen weiterhin den Nachweis einer abgeschlossenen Schulbildung (mindestens eine der abgeschlossenen Mittelschulbildung gleichwertige) liefern, d. h. 12 Jahre außer dem Kindergarten. Darüber hinaus verlangen einige Staaten von dem Bewerber fünfjährige Praxis im öffentlichen Buchprüferdienst. Andere Staaten wieder verlangen entweder gar keine Praxis oder nur ein Jahr. Die Mehrzahl jedoch verlangt von dem Kandidaten zwei- bis dreijährige Praxis außer den sonstigen Erfordernissen [3]).

Zum Schluß, nachdem alle sonstigen Bedingungen erfüllt sind, muß sich der Kandidat noch einer zweitägigen schriftlichen Prüfung in den erwähnten Fächern unterziehen. Diese Prüfungen werden in den meisten Staaten von einem kleinen Prüfungsausschuß von 2 oder 3 Certified Public Accountants und 1 oder 2 von dem Staatspräsidenten bestimmten Rechtsanwälten abgehalten. In einigen Fällen bestimmt die Landesuniversität die Prüfenden und überwacht die Zulassung zu den Prüfungen. Nachdem der Kandidat diese zweitägige Prüfung [4]) mit Erfolg bestanden hat, ist er berechtigt, den Titel „Certified Public Accountant" zu führen.

Diese Berechtigung zum Gebrauch des Titels ist keine dauernde; vielmehr muß der Certified Public Accountant in einigen Staaten sich jährlich neu in ein Register bei der Staatsregierung eintragen oder er geht des Rechtes der Ausübung seines Berufes verlustig. Dies ist natürlich für gewöhnlich nur auf die wenigen Staaten beschränkt, in denen das Gesetz die öffentliche Berufsausübung auf die besonders zugelassenen Revisoren beschränkt, während es alle anderen davon ausschließt. Die meisten Gesetze enthalten auch Bestimmungen, die die Frage des Widerrufs des Titels regeln. Für gewöhnlich ist dies unter folgenden Bedingungen möglich:

1. Betrügereien in der Berufsausübung unter dem Deckmantel der Lizenz;
2. Überführung einer strafbaren Handlung oder moralischer Verkommenheit;
3. Beglaubigung einer falschen oder betrügerischen Bilanz.

Wenn ein Bücherrevisor sein Zertifikat verliert, so wird er dadurch nicht von der Ausübung des Berufs ausgeschlossen, er darf nur nicht länger bei Beglaubigungen von Bilanzen den Titel führen. Wenn er will, kann er also seinen Beruf fortführen, doch wird er kaum noch Erfolge zeitigen können, da seine Berufsehre und sein Ruf sein wertvollster Besitz ist, und der Verlust seines Zertifikats offenbart zu klar, daß irgend etwas an seiner Führung nicht in Ordnung war. Keiner, der ihn früher kannte, kann ihm alsdann in gleicher Weise vertrauen, und seine Kundschaft wird sich von ihm abwenden.

Aber der drohende Verlust seines Zertifikats auf Grund gesetzlicher Bestimmungen ist nicht das einzige, was den Public Accountant drängt, seinen natürlichsten Wunsch, einen makellosen Ruf zu bewahren, zu stärken. Die Standesorganisationen, denen er angehört, würden im Notfalle sofort gegen ihn vorgehen. Und zwar ziehen die Verbände ihn bereits bei geringeren Vergehen gegen standesgemäße Berufsausübung zur Rechenschaft, als dies auf Grund der gesetzlichen Bestimmungen zur Entziehung des Zertifikats möglich ist. Darüber hinaus steht jedem Kunden und jedem Bankier, der sich auf die Bilanz verlassen hat, das Recht zu, gesetzliche Schritte gegen den Revisor zu unternehmen, sofern er seine Pflicht als berufsmäßiger Bücherrevisor und Expert seines Standes verletzt hat. Es wäre unnütz, hier auf Einzelheiten seiner Verbindlichkeiten als Sachverständiger einzugehen, für die er bei Nachlässigkeit in der Berufsausübung einzustehen hat; diese Fragen sind bereits in der britischen Rechtsprechung zufriedenstellend geregelt und wurden auf den Bücherrevisoren-Kongressen in Schriften ausführlich dargelegt. Die amerikanische Rechtsprechung wird zweifellos dem englischen Beispiel folgen, sobald derartige Fragen auftauchen.

Wenn gesetzliche Einschränkungen nötig sind, um den Bücherrevisor vor Nachlässigkeit in seinem Beruf zu bewahren, so hat man diese Einschränkungen derart gehalten, daß sie ohne besondere Bestimmungen auch im bürgerlichen Recht anwendbar sind. Es verdient hervorgehoben zu werden, daß wohl kaum ein solches Gesetz zu dem Zwecke erlassen wurde, den Revisor zur Pflichterfüllung anzuhalten oder ihm die ihm andernfalls drohenden Strafen einzuschärfen. Das ist keineswegs erforderlich; denn der Menschentyp, der sich jetzt diesem Beruf widmet, schätzt seinen Beruf aus eigenstem Interesse überaus hoch ein. Der Certified Public Accountant von heute ist in den erforderlichen Berufskenntnissen bestens geschult, verfügt über eine gute Ausbildung und erfüllt seinen Beruf voller hoher Ideale, zugleich trägt er in seinem Titel das

[3]) Zuweilen wird das Studium des Rechnungswesens an einer Universität als Ersatz für einen Teil der Praxis anerkannt.

[4]) Vor- und Zwischenprüfungen wie in Großbritannien gibt es nicht.

Zertifikat seiner moralischen und beruflichen Fähigkeiten; dieser Accountant aber gründet seinen Ruf nicht auf gesetzlichen Vorschriften und finanziellen Strafandrohungen, sondern lediglich auf Charaktereigenschaften und Kenntnissen. Andererseits ist die Existenz derartiger Gesetze überaus nützlich; denn sie tragen ein gut Teil dazu bei, die Unfähigen auszusieben und geben der Wirtschaft die Gewähr, daß die hohen Anforderungen des Berufs sichergestellt sind. Selbstverständlich waren anfangs, als noch kein beruflicher „Korpsgeist" den Berufsstand von innen heraus auf einem hohen Niveau hielt, die gesetzlichen Bestimmungen durchaus erwünscht und erforderlich.

Aus dem Gesagten geht hervor, daß die hohe Entwicklungsstufe, die das amerikanische Revisionswesen erreicht hat, nicht etwa auf eine obligatorische Revision oder eine gesetzliche Pflicht zur Veröffentlichung von Geschäftsberichten zurückzuführen ist. Die früheren Einkommensteuergesetze bilden die Hauptausnahme. Der Berufsstand ist vielmehr in der Hauptsache dadurch groß geworden, daß er sich selbst dem Geschäftsleben und dem Bankwesen durch die Übernahme der verschiedensten Aufgaben unentbehrlich machte. Es interessiert deshalb wohl hier, kurz den Aufgabenkreis des berufsmäßigen Revisors zu umreißen.

Anfangs, als die Funktionen des Revisors noch nicht so klar festlagen, war die von ihm geleistete Arbeit noch nicht so hochwertig wie jetzt. Da der Bücherrevisor zunächst nur als Rechenkünstler und besserer Buchhalter betrachtet wurde, nahm man seine Dienste kaum je zu anderen Aufgaben in Anspruch als zur Aufklärung von Fehlern, die die doppelte Buchführung aus dem Gleichgewicht gebracht hatten, oder zur Aufdeckung irgendwelcher Betrügereien durch eingehende Postenkontrolle bzw. zur Feststellung von Unterschlagungen.

Meist handelte es sich darum, Unstimmigkeiten zu klären. Im Laufe der Zeit und je mehr ihn gesammelte Erfahrungen befähigten, seinen Kunden größere Dienste zu leisten, um so mehr weitete sich das Betätigungsfeld des Bücherrevisors. Außer der bloßen Zahlenkontrolle zur Aufdeckung von Fälschungen bewies er seinen Kunden, daß regelmäßig wiederkehrende Revisionen die Gefahr von Unterschlagungen herabminderten, und daß er Mittel und Wege angeben könne, die Buchführung so umzugestalten, daß Fälschungen bedeutend erschwert würden. Er wandte seine Aufmerksamkeit den Verlustmöglichkeiten durch Waren- oder Kassendiebstähle zu, und er entwarf Buchführungsmethoden, die diese Unterschlagungsmöglichkeiten ebenfalls erschwerten.

Die wichtigsten Betrugsmöglichkeiten liegen aber keineswegs in Warendiebstahl und Geldunterschlagung, sondern in betrügerischen Manipulationen leitender Beamter an dem Gesamtfinanzbild, sei es, um die Aktionäre oder die Gläubiger oder auch den Staat in irgendeiner Weise zu täuschen. Solche Fälle können vorkommen, wenn es erwünscht ist, eine Dividende auszuschütten, um das Vertrauen des Publikums oder der Aktionäre nicht zu verlieren, obwohl der Gewinn dazu nicht ausreicht. Oder man macht den Versuch, die Bundeseinkommensteuer bzw. andere Staatspflichten zu umgehen; in anderen Fällen wieder möchte man von dem Bankier einen höheren Kredit erlangen, als die tatsächlichen Verhältnisse es gerechtfertigt hätten; oder aber man beabsichtigt, die Unternehmung zu einem möglichst hohen Preis zu verkaufen. All diese Möglichkeiten sind schon versucht worden; sie zu beweisen, verlangt von dem Bücherrevisor ein viel tieferes Eindringen als die ehemaligen Probleme der Kontrolle zur Aufdeckung von bloßen Geld- oder Warendiebstählen; sie erfordern einen weit befähigten Revisor und demgemäß Männer mit der Fähigkeit, allen Erfordernissen Rede und Antwort zu stehen.

Selbst dort, wo tatsächliche Unterschlagungen durch Angestellte oder betrügerische Manipulationen durch Beamte nicht in Frage kommen, hat der moderne Bücherrevisor Erhebliches zu tun auf Gebieten, die früher ganz unverdächtig schienen. Der einzelne ist gar zu sehr von sich selbst eingenommen, d. h., gar zu schnell wird er nach der glänzenden und hoffnungsvollen Seite einer an sich wenig versprechenden Lage blicken. Er neigt dazu, seine Kenntnisse und seine Fähigkeiten zu überschätzen, wenn seine eigene Ansicht allein maßgebend ist; er wird aussichtslose Außenstände halten und er wird mit dem Abstoßen von Lagern mit geringem Umschlag zögern; er wird eine Unkostenposition in einen feststehenden Aktivposten einschmuggeln, um den Gewinn größer erscheinen zu lassen oder aber er unterläßt aus demselben Grunde Abschreibungen; ferner kann er Neubewertungen der Aktiva vornehmen, nur um sie mit den Preisschwankungen in Einklang zu bringen, oder auch, er läßt irgendeinen wichtigen Passivposten aus der Bilanz verschwinden.

Wohlgemerkt, all dies sollte er nicht tun; es widerspricht ehrbaren Geschäftsgrundsätzen. Doch sehr oft ist der Unternehmer selbst mehr als optimistisch; als Geschäftsmann sieht er alles im rosigsten Licht. Er bedarf der hemmenden Hilfe des Revisors, der nicht mit Hoffnungen vorbelastet ist und der die Lage mit nüchterner Logik beurteilt, weil bei ihm weder Unter- noch Überschätzung das Werturteil trüben.

Die Tatsache, daß der Revisor kein persönliches Interesse an dem Unternehmen und auch keine Beziehungen zu irgendeiner Stelle hat, die ein solches Interesse haben könnte, macht seinen Bericht zuverlässig und uneigennützig. Bei vielen Gelegenheiten ist solch ein Bericht das einzig Verläßliche. Wenn Streitigkeiten herrschen über Machtverhältnisse, Gewinnverteilung, Zahlungsunfähigkeitserklärung, Lösung von Beteiligungen u. dgl., kann keiner die Schwierigkeiten so leicht überbrücken wie ein uninteressierter Dritter in Gestalt eines berufsmäßigen Bücherrevisors.

Das Geschäftsleben stützt sich immer mehr auf den Bankkredit, so daß selbstverständlich die Kreditbanken eifrig bestrebt sind, unparteiische Be-

richte von klar denkenden Sachverständigen zu erlangen, bei denen man sicher ist, daß sie den interessierten Kreisen nichts vorenthalten. Für derartige Kreditbeziehungen ist der Grad der Liquidität und die Höhe der für den Kredit gebotenen Sicherheiten von unersetzlicher Bedeutung; und, wenn man will, dann ist es durchaus nicht schwer, derartige Fälschungen in nicht beglaubigten Bilanzen vorzunehmen. Im Zeitalter der Aktiengesellschaften und Trusts, in dem jede Neufinanzierung eine Neuordnung der ausstehenden Aktien mit sich bringt und in dem unaufhörlich neue Gesellschaften oder Konzerne Prospekte über Aktienemissionen der Öffentlichkeit übergeben, wird der Bücherrevisor häufig zu Aufgaben herangezogen, an die er früher nicht im geringsten gedacht hat. Sein Zeichen hinter der Bewertung der Aktien ist für Zeichner und Käufer der Papiere von großem Wert, da sie wissen, daß der berufsmäßige Bücherrevisor nicht, wie man früher zu sagen pflegte, „durch Geld und gute Worte" dazu zu überreden ist, unwahre Angaben zu beglaubigen. Seine Unparteilichkeit und seine selbstverständlich ständige Verantwortlichkeit haben dem Bücherrevisor den beruflichen Ruf gegründet, den er genießt. All das sind Fragen, die zusammen mit der großen Erfahrung und gründlichen Durchbildung seine Dienste immer gesucht machen. Mehr und mehr muß Nachdruck auf die Ausbildung gelegt werden, und Revisionsfirmen sind der Ansicht, daß Leute mit Universitätsschulung im Rechnungswesen schon frühzeitig geeignet sind, an verantwortliche Posten gestellt zu werden und wertvolle Dienste zu leisten.

Es gibt noch ein weiteres Betätigungsfeld für den Public Accountant: Wenn man sich vertraulich der finanziellen Redlichkeit eines anderen versichern will, und wenn man wissen muß, ob irgendwelche Güter oder Kapitalien einwandfrei verwaltet werden, dann ist der Public Accountant sofort bereit, die notwendigen Dienste zu leisten; derartige Fragen können beispielsweise von Erziehungs-, Religions- oder Wohlfahrtseinrichtungen aufgeworfen werden oder auch von Staatsseite oder von Testamentsverwaltern. Auch bietet die Stellung des Public Accountant allen Beteiligten die Garantie für eine unparteiische Darstellung der Tatsachen und einen unbeeinflußten Bericht. Aller Wahrscheinlichkeit nach wird dieses Merkmal seines Berufes höher eingeschätzt als die Geschicklichkeit, mit der er Technik und Methoden des Rechnungswesens handhabt. Nach letzteren fragt man in der Öffentlichkeit sehr wenig, in heiklen und gefährlichen Situationen verlangt man vor allem Unparteilichkeit und Redlichkeit. Man kann nicht von einer spezifischen Dienstleistung des Public Accountant sprechen, da diese beiden Fähigkeiten über alles gehen, ja selbst wichtiger sind als technische Sachverständlichkeit. Soviel auch der Certified Public Accountant durch seine Arbeit zur leichteren Verständlichkeit der Bilanzen beiträgt, indem er die Posten geschickt gruppiert und Erläuterungen gibt (denn er bescheinigt nicht bloß die Übereinstimmung der Bilanz mit den Büchern), so besteht doch die Hauptbedeutung seines Zertifikats eben in der Garantie der Unparteilichkeit und Lauterkeit.

Kaufmannsdichtungen und Kaufmannsdichter unserer Zeit.

Von W. H. Wolff, Maastricht.

Wir veröffentlichen hier einen Beitrag, der einmal die Kaufmannswelt nicht in der Form des betriebswirtschaftlichen Problems, sondern von der menschlichen Seite her, in ihrem Milieu zeigt, wie es sich in den Romanen und Kaufmannsdichtungen der jüngsten Zeit niedergeschlagen hat. Zeitlich gesehen wurden die bekannteren Werke der letzten 15 Jahre etwa berücksichtigt.

„Unsere Zeit" — so recht beginnt sie erst, sich aus dem Verebben der Revolutions-Folgejahre herauszubilden. Es ist eine Zeit, deren vielleicht am meisten kennzeichnende Strömung ein Streben nach Sachlichkeit ist — nach „Neuer Sachlichkeit", sagt sie selbst dafür.

Sachlichkeit bedeutet, die Dinge erkennen wie sie sind, aller Sentimentalität, aller Glorie, aller Romantik, aller Überlieferung und allen Scheines entkleidet. Sachlichkeit ist also zunächst kritisch-analysierende Forschung. Sachlichkeit bedeutet sodann aber auch Nutzanwendung, Folgerung aus eben dieser Erkenntnis: So wie die Dinge sind, muß man sie nehmen — nicht so, wie man bisher sie sah, wofür bisher man sie hielt.

Und aus dieser Erkenntnis vom Wesen der Dinge und dieser Berücksichtigung ihrer Wesensart erwächst noch eine dritte, höhere Auslegung des Begriffes „Sachlichkeit": Die Abstimmung all dieser Einzeldinge und Einzelbenutzungen aufeinander nach einer großen Planmäßigkeit...

Mit anderen Worten: Statt daß, wie bisher, der Mensch die Dinge anpacke und mit ihnen schalte und walte nach seinem, des Menschen, Gutdünken — statt dessen richtet er sich nun nach der Dinge Eigenart. Nicht mehr der Mensch — nein, das Ding (die „Sache") kommandiert. Kann man also nicht auch so das Kennwort unserer Zeit auslegen: Sachlichkeit?

Die Zeiten sind vorbei, da sich der Dichter aus des Lebens rauher Wirklichkeit auf Götterwiesen flüchtete, wie die Klassiker in ein sich selbst vorgelogenes Hellenentum oder die Romantiker in ein zart-minniges Ritter- und Zünfte-Mittelalter, wie es

nie bestanden hat. Heute sind Dichter stets Menschen — Menschen ihrer Zeit, von den Problemen und Geschehnissen dieser Zeit gepackt. Gepackt nicht bloß äußerlich als Mensch: Sie lagen im Dreck der Schützengräben, saßen im Dunkel beim Elektrizitätsstreik, hausten in den Notquartieren der Wohnungsmisere und sahen ihr Sparguthaben in der Papierflut ertrinken... Gepackt auch innerlich als Dichter: Mögen sie das Neue bejauchzen oder verfluchen, vergröbern oder adeln — in ihren Werken liegt sie umschlossen, die „Neue Zeit" ... unsere Zeit!

So unterscheiden sich denn auch die Kaufmannsromane unserer Zeit von denen der verflossenen Epochen durch die grund-andere Einstellung des Dichters zu seiner Dichtung: Er sieht sie im Geiste dieser „Neuen Sachlichkeit". Sieht die Dinge mehr, denn die Menschen.

In den fünfundzwanzig Jahren des wilhelminischen Zeitalters (1890—1915) hatten die „Kaufmannsdichter", die Herzog, von Zobeltitz, Boy-Ed, um nur ein paar zu nennen, immer den Menschen gesehen, für den die Dinge: die Fabriken, Kontore, Werften, Bergwerke, Häfen, nur ein Hintergrund waren, angedeutet nur oder hier und da ein Schlaglicht aufgesetzt. Nehmt den Menschen aus diesen Romanen — was bleibt? Nichts...

Nun folgen sich die Epochen selbstverständlich nicht so, daß sie wie Reihengräber auf dem Friedhofe der Literatur liegen (um ein von Maurits Sabbe gebrauchtes Bild zu benutzen). Jede neue Epoche setzt vielmehr bereits ein, dieweil ihre Vorgängerin noch in voller Blüte steht. Und so finden wir denn einen der ersten „neusachlichen" Kaufmannsromane bereits vor der „Erfindung" dieser „Neuen Sachlichkeit": 1914 wurde in der „Quadriga", der Vierteljahrsschrift der „Werkleute auf Haus Nyland", eine Erzählung gebracht, betitelt: „Ein Epos aus dem Leben des Kapitals" — in Buchform erschien sie später unter dem Titel: „Der Fenriswolf, eine Finanznovelle" von Wilh. Vershofen.

Schon die Gestaltung dieses Werkes ist etwas unerhört Neues: Kein „Roman" im landläufigen Sinne, mit Seelenkämpfen und Verliebtheit und schmerzvollem Entsagen oder dem „happy end". In diesem Roman wurde das Wort „Liebe" nicht erwähnt; ja, es kam überhaupt keine Frau in ihm vor! Man konnte sich fragen, wie denn überhaupt der Begriff „Roman" zu verwirklichen sei, wenn man die Liebe ausschaltete, die doch im Mittelpunkte allen Romangeschehens steht!

„Der Fenriswolf" war ein Beweis, daß es solchen Roman geben könne. Dieses ganz eigenartige Buch hatte überhaupt keinen „Helden" im üblichen Sinne. Nicht der Mensch stand im Mittelpunkte des Geschehens, sondern das Gelingen oder Nichtgelingen eines großartigen und großzügigen Wirtschafts- und Finanzunternehmens, eines jener Riesenpläne, die sich im Börsenleben unter dem vielsagenden Worte „Transaktion" verbergen: Es handelte sich darum, die norwegischen Wasserkräfte in der Hand eines internationalen Trustes von Geldleuten zu vereinigen — oder sie als unveräußerliches Eigentum des norwegischen Volkes diesem zu erhalten.

Und nun kam das Allermerkwürdigste: Diese Handlung stand in dem Buche überhaupt nicht drin! Denn auch die Form war revolutionär neu: da gab es keinen Fluß erzählender Worte. Das Buch war vielmehr nichts anderes denn die gedruckte Wiedergabe des Inhaltes eines ... Briefordners: Briefe, Telegramme, Postkarten, Zeitungsausschnitte, Sitzungsberichte, Durchschläge hinausgegangener Schreiben — alles das zeitlich geordnet, ohne jeden verbindenden Text, genau so, wie die Schriftstücke auch im Briefordner liegen. Aus den Dokumenten, mehr zwischen als auf ihren Zeilen, und mehr noch zwischen den Dokumenten als aus ihnen selbst, erwuchs des Romanes Geschehen...

Kaufmännischen Dingen Fremde haben das Buch vielleicht enttäuscht, verärgert, als „unverständlich" aus der Hand gelegt. Wer aber gewohnt war, Briefordner zu durchblättern, wer es gelernt hatte, aus Briefen und Antworten die ganze Handlung vor seinem geistigen Auge erstehen zu lassen — für den war „Der Fenriswolf" einer der spannendsten Romane. Ist es heute noch.

Gerade daß das Buch nicht von Menschen sprach, sondern von einem unpersönlichen Geschehen, von dem uralten Kampf des dem Fenriswolf gleich alles verschlingenden Kapitals um die Macht und seinem unausbleiblichen Siege — gerade das war diesen neuen Buches dämonischer Zauber.

*

Dieser große Wurf eines „Romanes zwischen den Zeilen" ist Vershofen freilich nur einmal gelungen. „Das Weltreich und sein Kanzler" (1917), ein zweiter „Briefordner-Roman", reicht bei weitem nicht an den „Fenriswolf" heran.

Im „Weltreich" gab es zwei Briefordner; man mußte also fortwährend den Standpunkt der geistigen Einstellung wechseln, und das brachte Uneinheitlichkeit in das Buch. — Wer sich der gepflegten Romankunst eines Storm und seiner Zeitgenossen erinnert, der weiß, daß der Reiz ihrer Werke eben gerade darin liegt, daß der Leser sich mit dem Helden des Buches identifizieren kann: Mit ihm und von dieses Helden Standplatz aus sieht er das Geschehen sich abwickeln; er weiß nichts, was dieser Held etwa noch nicht weiß. Während man in modernen Romanen oft das Gefühl nicht los wird: „Herrgott, merkt der dumme Kerl es denn immer noch nicht...?" — ein Gefühl, an dem nur der geschwätzige und rastlos den Standpunkt wechselnde Autor die Schuld trägt.

Und dann: Auch das „Weltreich" wollte abstrakt von Ideen handeln — und handelte doch von Menschen. „Der Fenriswolf" war wirklich „ein Epos aus dem Leben des Kapitals" gewesen. — „Das Weltreich" wurde wieder ein Heldenlied vom Siege des Kapitalisten.

Solcher Heldenlieder aber hatte gerade die vorhergehende Dichtergeneration genug und über-

genug geschaffen: All diese Romane von Börsengewaltigen, Kapitalisten, Finanziers, Spekulanten und Schiebern, Herren über Millionen und Milliarden; Romane, in denen dieser Geldsack letzten Endes doch aus Fleisch und Blut war und wo es hinter den dreifach gepanzerten Türen der Stahlgewölbe immer noch ein Herz gab, das anders schlagen konnte, als das Hirn es wollte — Nerven, die im kritischen Augenblicke versagten...

Kanzler des Weltreiches der (dauerte der Krieg nur lange genug) als einzige Macht auf Erden nicht zusammengebrochenen U.S.A. möchte der Idealist werden — Herr dieses Weltreiches will der Realist sein. Beide wollen um dieses Weltreiches willen den Krieg verlängern. Die Frau aber sieht zwischen dem Räderwerk des aus kapitalistischen Gründen verlängerten Krieges den Menschen liegen, den armen, schwachen, leidenden und sich verblutenden Menschen. Das ist, kurzgefaßt, „Das Weltreich und sein Kanzler".

Trotz allem Dinglichen doch also ein menschliches Buch; Mensch steht gegen Mensch.

*

Ludwig Winder aber stellte, in „Die rasende Rotationsmaschine" (1917), Mensch gegen Ding — und das Ding, die Sache, die Rotationsmaschine, ist die Stärkere von beiden.

Er stellte Mensch gegen Ding — wenn er auch anscheinend nur vom Menschen sprach. Die Dinge: die „Rotationsmaschine", d. h. also, der Zeitungsbetrieb, ist, scheint es zunächst, „nur" Milieu. Aber dieses „Milieu" erweist sich als der Stärkere. Es saugt den Menschen das Menschliche aus und macht sie zu Dingen, zu Zeitungsbetriebszubehör. „Wer einmal Druckerschwärze gerochen hat, der kommt sein ganzes Leben lang nicht mehr von ihr los", sagt alte Volksweisheit. Und so ist es auch. Nur bleiben da zwei Möglichkeiten: der Mensch kann von den Dingen seiner Umwelt zwar nicht los, aber er kann über ihnen stehen — oder unter ihnen.

„Mit rasender Wucht und tierischer Unermüdlichkeit" arbeitet Theodor Glaser, der Kantorssohn aus Brody, an dem Erfolge seiner Schöpfung, des Wiener Blattes „Die Zeitung", und hat auf den Vorwurf des Größenwahns die spitzfindige Antwort bereit: „Erreiche ich mein Ziel, war's Größe; erreiche ich's nicht, war's Wahnsinn..." Glaser erreicht sein Ziel. Aber nach zwei Jahren des Aufstieges ist Glaser kein Mensch mehr, sondern „ein geistreich ersonnener Automat, der mechanisch Gedanken formte, wenn eine Anregung eingeworfen wurde". Und, heißt es: „Früher hatte er immer aus den leisen und lauten Stimmen der Maschinen eine Musik herausgehört, die einzige, die er verstanden hatte. Nun sangen die Maschinen nicht mehr." Seinen faustischen Drang hat die Materie, die er nicht zu bezwingen vermocht hatte, erstickt: „Ich war eine Setzmaschine, und ich bildete mir ein, Schöpfer zu sein..."

Der Mensch also spielt auch in diesem Romane eine erhebliche Rolle. Aber wenn wir ihn herausnehmen — bleibt auch in diesem Romane, wie in denen der „königlichen Kaufleute", dann nichts mehr übrig? O doch! Was bleibt, ist das Sachliche: das „sachlich" geschilderte „Milieu".

Nur einer vom Fach konnte das Milieu der Druckerschwärze, „die Rotationsmaschine", ihrem Wesen nach und nicht bloß ihrem Äußeren nach wiedergeben — so, daß es lebenswahr und lebensecht wirkte. Genau so, wie es Leute vom Fach, Techniker, gewesen sind, die uns im Dichtwerk die Welt der Maschine erschlossen haben. Genau so, wie die wirklichen Schilderer der Welt der Kaufmannsdinge zumeist aus dem Kaufmannsberufe herkamen.

*

Denn da sich aus der neuen Einstellung heraus: „Über dem Menschen stehen die Dinge", des Dichters dichterische Anteilnahme fortan vom Menschen ab, den Dingen zuwandte, mußte der Dichter sich fortan in die Dinge hineinversetzen können, wie er sich vordem in die Menschen hineingedacht hatte. Immer der Träger des Gedankens, auf dem ein Buch aufgebaut ist, steht dem Dichter innerlich am nächsten. Und es ist nicht bloß mehr symbolisch, sondern auch symptomatisch zu werten, daß Winders Buch „Die rasende Rotationsmaschine" heißt und nicht „Theodor Glaser"; wogegen eine vorangegangene Generation von Dichtern „Die Wiscottens" sagte, und nicht „Barmer Spitzen", was für ihre Einstellung zum Problem der Romankunst genau so bezeichnend gewesen war...

Die neuen Kaufmannsromane sind also, was die bisherigen zu sein vorgaben: Milieuromane. Und können nicht mehr mit großen Worten „den königlichen Kaufherrn, der über Tausende gebot und der mit einem einzigen Federzuge die Börsen der ganzen Welt ins Wanken bringen oder aufatmen lassen konnte", schildern, aber über das eigentlich Kaufmännische mit ein paar Redensarten hinweggehen oder mit einem Stimmungsbilde, wie man es als Eindruck von einer Hafenrundfahrt, einem Werftbesuche oder einer Fabrikbesichtigung mit nach Hause nimmt.

Dazu muß man den Begriff „Dinge" freilich etwas weiter fassen, als das zumeist geschieht. Unter diesen Begriff „Dinge" fällt nämlich auch der Mensch. Freilich nur als berufstätiger Mensch: Das heißt: in seinem Verhältnis zu den (in unserm Falle: kaufmännischen) Dingen.

Und als den kannten ihn die Dichter früher nicht. Ihnen war er ein braver oder böser, leidenschaftlicher oder ruhiger, suchender oder findender, glücklicher oder glückloser, strebsamer oder genügsamer, grübelnder oder genießender, seliger oder verdammter, hartherziger oder weicher, dummer oder kluger, spießbürgerlicher oder dämonischer, kalter oder sinnenverzehrter Mensch — aber niemals Bankbuchhalter, Expedient, Werbeleiter oder Kontordiener...

Und das gerade ist die große Lüge der sog. Kaufmannsromane der Vorkriegsepoche: Ihre Menschen alle „taten nur so", als wären sie Kaufleute!

*

Aber schlagen wir einmal „Benno Stehkragen" auf, das Buch von Ettlinger („Karlchen"), das 1917 erschien. Wie da das Bankleben geschildert wird — nicht in den ledermöbelausgestatteten Sitzungszimmern der Direktion, noch auf den Marmorstufen der Eingangshalle, sondern hinter den Schalterwänden! Wie da Nettigkeit und Gemeinheit, Helfen und Anschwärzen, Kabalen, Neid und Liebesspiel bunt durcheinanderlaufen; wie das von den Generaldirektoren so gern „Haus der Arbeit" genannte Unternehmen von den Angestellten als „Arbeitshaus" empfunden wird; wie Arbeitshäufung und Kontorschluß ewig in Widerstreit miteinander liegen und aus ihrem Zwiespalt Nervosität und Hasten und Zorn und Schimpfen und Fehler gebären und die Charaktere hübsch bloßlegen...

Das ist kaufmännische Milieuschilderung! Freilich: der sie schrieb, stammte auch aus ihm. Denn Ettlinger ist ja Bankbuchhalter gewesen, bevor er nach München ging (andere sagen: durchbrannte), um dort „Simplizissimus"-Redakteur zu werden...

*

Aus der Kaufmannswelt ist auch der gekommen, der wie kein zweiter sie uns zu schildern weiß: Fritz Müller-Partenkirchen, der ehemalige Kaufmann und Handelsschullehrer.

Wenn wir ihn recht zu würdigen verstehen wollen, müssen wir erst noch einmal einen kleinen Blick zurückwerfen:

Immer hatten die Großen die Aufmerksamkeit der Dichter auf sich gezogen; nach den Königen, Staatsmännern, Helden vergangener Zeiten die Leute, die auf ihrem besonderen Gebiete König, Staatsmann und Held in einem waren: Krupp und Ballin (auf die sich fast alle Romangestalten königlicher Kaufleute zurückführen lassen).

Nebensächlich war der Hintergrund, vor dem ihr Schicksal sich abspielte: die Fabriken, Kontore, Werften, Bergwerke, Häfen...

Nun mit einem Male verschwand das Interesse am Übermenschen. Zur Hauptsache ward das Kleine...

Lohnte es denn, diesen bisherigen Hintergrund auszumalen? Lohnte es, dieses kaufmännisch Gegenständliche zu schildern? Kopierpressen, Kontenauszüge, Hauptbücher, Geldschränke, Drehstühle, Versicherungsjournale — Kaffee, Heringe, Baumwolle — Buchhalter, Expedient, Kontordiener, Werbeleiter, Korrespondent, Stift oder meinetwegen selbst Prokurist?

Die Antwort gibt uns Fritz Müller selbst in seinem 1927 veröffentlichten Bändchen „Die Kopierpresse, Kaufmannsgeschichten": „Der Kaffeesack hat sich umgestülpt... Die ganze Unterschicht ist erzählungswürdig geworden." Oder, wenn man das noch als Behauptung und nicht als Beweis ansprechen will: in allen seinen Geschichten.

In allen seinen Kaufmannsgeschichten ist von nichts anderem die Rede als von berufstätigen Menschen, von dem Milieu ihrer Berufstätigkeit, von den Dingen, die sie täglich benutzen, von ihrer Arbeit... Von nichts anderem? Doch: vom Kaufmannsgeiste, der, schaut man das alles richtig an, aus diesem allen nicht minder (vielleicht mehr!) spricht, als aus der romantisierten Idealgestalt des „königlichen Kaufmannes"!

Freilich: Kolossalgemälde werden das nicht. Kurze und knappe Geschichten schreibt Müller. Geschichtchen schon mehr. Manchmal nur eine einzige Seite lang; erreichen sie zehn Seiten, ist's schon ungewöhnlich. Und irgendein ganz alltägliches Etwas, ein Vorfall, dem man die Bezeichnung „Ereignis" versagen möchte. Aber seltsam: Nun wir ihn mit Fritz Müllers Augen sehen, weitet er sich mit einem Male. Vom Dinglichen ins Menschliche. Vom Einzelfallsigen ins Allgemeingültige. Vom Stofflichen ins Symbolische. Und durch das eine kleine Fensterchen dieser einen kleinen Erzählung erblicken wir... erblicken wir eben jenes Kolossalgemälde, an das wir vordem nicht mehr zu denken wagten...

Wie er das macht, der Müller? Das freilich ist sein Geheimnis. Es hat's schon manch einer versucht. Nachgemacht noch hat es ihm keiner.

Sein erstes Bändchen Kaufmannsgeschichten hieß „Fröhliches aus dem Kaufmannsleben" (1913). Das Büchlein war gut; so ein echter und rechter Fritz Müller. Der Titel war schlecht. Denn seitdem haben die Menschen ihm das Etikett „Humorist" aufgeklebt. (Wer etwas „Fröhliches" schreibt, ist doch ein Humorist, nicht wahr?) Aber das „Fröhliche" war gar nichts Fröhliches; oder war's doch nur äußerlich. Nachdenklich war's — und nachdenklich machte es. „Meinetwegen (sagt Fritz Müller selbst in seiner ‚komprimierten Lebenshistorie'). Meinetwegen ‚Humorist'. Fröhlich eingenommen, gehen innen die Geschichten freilich dann im Magen auf als Lebertranpastillen. Die das Blut verbessern können, sagt man."

Wenn in diesen Geschichtchen eine Lehre steckt, so spricht doch kein Lehrer sie. Enthalten sie eine Moral, so reibt kein Moralprediger sie uns unter die Nase. Decken sie kleine menschliche Torheiten, Schwächen, Fehler auf, so doch ohne Spott noch Schärfe.

Sondern es spricht aus ihnen allen immer das sehr gütige, alles verstehende und alles erklärende, alles verzeihende Lächeln eines, der selbst Schweres durchgemacht, aber sich zur Klarheit durchgerungen hat. Eines, der ganz zwischen den Dingen — und dennoch über ihnen steht... Ein „Humorist"? Nein. Aber einer, der immer noch lächeln kann — sei es auch: unter Tränen.

„Dreizehn Aktien, Geschichten von deutscher Arbeit" (1921) und „Debitorenkonto Folio 1347 und andere Geschichten" (1928) sind

zwei weitere Bände, die gleichfalls (aber nicht ausschließlich) Kaufmannsgeschichten enthalten.

Zur größten Geltung aber kommt Fritz Müllers Kaufmannsdichtertum in „Kramer & Friemann, eine Lehrzeit“ (1921).

Ist's ein Roman? Doch nicht. Ist eine lose Folge nur von Kurzgeschichten, zusammengehalten dadurch, daß immer wieder derselbe Lehrling Fritz Müller in ihnen wiederkehrt.

Oder soll man es dennoch als einen Roman auffassen? Ja, sagt der Verfasser. „Meine Feder pflegt vor allem Kurzgeschichten. Auch Romane pflegt sie darin aufzuteilen. Ich empfinde Leben als ein Blitzen, nicht als Strickstrumpf. Dunkelheiten zwischen diesen Blitzen sollen unbesprochen bleiben. Nur so gebären sie das neue Blitzen.“ Ein Standpunkt, den ja auch der große französische Bildhauer Auguste Rodin einnahm: die „Blitze“ nur holte er aus dem Marmorblocke heraus; alles übrige ließ er in ihm schlummern.

Doch streiten wir uns nicht über den dem Buche zu gebenden Namen. Fritz Müllers Kaufmannsdichtertum kommt in ihm, sagten wir, am stärksten zum Ausdruck. Denn in buntgemischten Sammelbänden schiebt sich das Bild jeder soeben gelesenen Geschichte vor das der vorhergehenden, um ihrerseits wieder durch das der folgenden bedeckt zu werden. Hier aber knüpft jede Geschichte an die vorhergehende (und somit auch an die Wirkung der vorhergehenden auf den Leser) an, und bereitet gleichzeitig der folgenden den Weg...

*

Die „Umstellung“ unserer Zeit vom Unsachlichen aufs Sachliche, die gleichbedeutend ist mit einer Ersetzung der Schwärmer von einst durch die Praktiker von heute, spiegelt sich in „Die da zween Herren dienen, ein Verlegerroman“ von Julius R. Haarhaus wider (1919) — auch wieder einem vom Fach.

Die „zween Herren“ sind Minerva und Merkur. Die Vorkriegsgenerationen der Verleger hatten sich unter Minervens Zeichen begeben; daß sie Bücher nicht bloß verlegten, sondern auch verkaufen mußten, erschien ihnen so recht im Grunde ihres Herzens als eine Konzession ans „Nun-einmal-Notwendige“; für der Minerva gleichberechtigt hielten sie Merkur keinesfalls. Die Nachkriegsgenerationen aber segeln unter Merkurs Flagge: „Aufs Verkaufen kommt es an. Ein Verleger, der kein Kaufmann ist, ist kein richtiger Verleger.“ Ja, mehr noch sagen sie: „Bücher, die man nicht verkaufen kann, soll man nicht verlegen, denn das wäre unkaufmännisch — unsachlich. Umgekehrt muß man es machen und sich mit dem Verlegen nach dem Verkaufen richten — nach dem Publikum.“ Auch wider Minerva? Auch ohne Minerva? Ja, auch wider sie und auch ohne sie! Merkur, nicht sie, regiert die neue Welt.

Haarhaus erkennt, daß Minervens Alleinherrschaft vorbei ist. Aber er ist einer von den Alten. Die „Buchfabrik“ wie er den Verleger nennt, der sich, in Ullsteins Spuren, dem Merkur verschreibt, ist ihm in der Seele zuwider. So dreht er dem „Bücherfabrikanten“ denn den Hals um (im Roman ist das eine leichte Sache!) und kompromisselt: „Minerva und Merkur“... Das Buch ist ein literarisches Denkmal am Wendepunkte von der alten zur neuen Zeit. Und wenn man die seichte Allerweltsliebesgeschichte herausließe (programmäßig zerbricht der Eltern Haß an der Kinder Liebe, weil ebenso programmäßig die Eltern so vorsichtig gewesen waren, in der einen Familie einen Sohn, in der „feindlichen“ eine Tochter zu bekommen) — ließe man sie heraus, so würde das Haarhaussche Buch nur gewinnen, denn übrig bliebe eine höchst lebendige, höchst anschauliche Schilderung des Verlagswesens, die durch ihre Sachlichkeit nichts an Reiz einbüßt — im Gegenteil!

*

Haarhaus schielt nur noch mit einem Auge bedauernd zur Vergangenheit zurück, nimmt aber im übrigen doch mutig Stellung zur Gegenwartsfrage des „Was nun?“.

Nicht alle bringen diesen inneren Mut oder die nötige Erkenntnis auf.

Die einen flüchten bewußt aus den Widerwärtigkeiten des Jetzt in das Schöne (?) von Einst: So führt uns Paul Burg ins Mittelalter zurück; die witzige Alice Berned und andere in die Biedermeierzeit. Nathanael Jünger weiht den Zeiten der königlichen Kaufleute ein Lied, indem er (in seinem Buche „Der Kaufmann aus Mülheim“) Hugo Stinnes als den letzten „königlichen Kaufmann“ feiert — und dabei übersieht, wieviel Schiebertum in diesem Alles-Erraffer steckte!

Andere loben nicht, sondern geißeln; geißeln die jüngste Vergangenheit, die darum aber nicht minder auch schon Vergangenheit geworden ist: die Revolutions- und Inflationsjahre, deren Probleme nicht mehr die unsern sind. (Landsberger sei als Beispiel genannt.)

Sie alle sind eigentlich Verräter an ihrer Zeit (und deshalb übergehen wir hier ihre Werke): ist es doch nicht unsere Zeit, die aus ihnen spricht! Nicht, daß ein Dichter in unserer Zeit lebt, macht ihn schon zu einem Dichter unserer Zeit, Wenn er diese Zeit, unsere und seine Zeit, verleugnet, so ist er eben kein Dichter dieser, unserer und seiner Zeit...

*

Zu diesen „rückblickenden“ Kaufmannsromanen gehört auch das anscheinend (die Jahreszahl ist nicht angegeben) 1924 herausgegebene Buch von Ernst Georgy, „Der Konfektionsbaron, ein Zeitbild aus der Konfektion“. Wenn wir es dennoch erwähnen, geschieht es nicht um seines literarischen Wertes willen. Denn mit der Einschätzung „allerübelste Hintertreppe“ tun wir ihm eigentlich noch zu viel Ehre an (um nur ein paar Beispiele des auf die Hintertreppe spekulierenden Stils anzuführen: „Sie schaute heiß errötend auf den todbleichen Mann“; „er verschlang das holde, leidberührte Ge-

sicht mit seinen Blicken"; und so geht das 371 Seiten hindurch!).

Wir sprechen von diesem Buche vielmehr, weil es die Menschen nicht v o r den kaufmännischen Hintergrund stellt, sondern m i t t e n in das Kaufmännische hinein. Die Schilderung der Arbeitsverhältnisse, der Zustände, der Dinge in der Konfektion ist überaus plastisch (und trifft auch heute noch zu, obwohl die Handlung des Buches in den Revolutionsjahren spielt). Als sachliche Darstellung des M i l i e u eines Konfektionswarenhauses reiht das Buch sich dem seinerzeit ersten deutschen Warenhausromane „W. A. G. M. U. S." von Margarete Böhme an, der seinerseits wieder an den ersten Warenhausroman überhaupt, an „Au Bonheur des Dames" von Emile Zola, anknüpfte.

Die Handlung selbst ist ärgste Courths-Mahlerei: Ein Baron und verabschiedeter Offizier muß hinabsteigen in Kaufmannsplebs, den Empfangsherrn („Grüßaujust"!) spielen — aber weil er tapfer aushält, wird er von der Verfasserin aus dieser Erniedrigung erlöst und seinen Sphären zurückgegeben... Worüber die kleinen Mädchen beiderlei Geschlechts, aus denen sich die Leserschaft solcher Bücher zusammensetzt und die den „armen Kerl" (wie er verschiedentlich im Buche genannt wird) von Herzen bemitleidet haben, sehr froh sein werden.

Diese „Spekulation auf das Mitleid" ist ein alter Schriftsteller-Trick. Bereits der Vater der Hintertreppenromane, Alexander Dumas, wies ihm zur Unterschrift vorgelegte[1]) Manuskripte stets zurück, wenn nicht „l'orpheline" darin vorkam, „die Waise", wie er kurzweg die Gestalt nannte, die von den Lesern „bemitleidet" werden sollte. Und Dumas verstand sein Handwerk...!

*

Und f ü r w e l c h' P u b l i k u m schreibt denn eigentlich der Kaufmannsdichter? Für die breite Masse oder für die fachlich Interessierten?

Ganz zweifellos richteten die ersten Kaufmannsdichtungen sich an die N i c h t kaufleute. Wenn ein Gustav Freytag sein „Soll und Haben" schrieb, so wollte er damit denen, die dem Handel fernstanden und ihn zumeist mißachteten, die Augen öffnen: Sehet, auch hier ist Poesie.

Diese Tendenz: Erschließung der Kaufmannswelt für die große Menge und Rehabilitierung des Kaufmannsstande in dem Urteile der Menge läuft wie ein roter Faden durch die Kaufmannsliteratur bis auf unsere Tage. Wobei allerdings des Guten oft zu viel getan wurde: aus kaufmännischen Menschen wurden kaufmännische Übermenschen. Und das Publikum bekam vom Kaufmannsstande und vom Kaufmannswesen ein glorienumstrahltes falsches und schiefes Bild („königliche Kaufleute" aller Arten).

Das so erweckte Interesse des großen Publikums machten andere sich zunutze. Schieber der Literatur, nutzten sie bedenkenfrei die „Konjunktur" aus und überschwemmten den Markt mit seichten „Kaufmannsromanen", indem sie ein albernes oder sensationell aufgemachtes Geschehen zur Abwechslung einmal, statt in Hofkreise, in Kaufmannskreise (oder doch in das, was sie sich unter Kaufmannskreisen vorstellten) verlegten.

In genau gleicher Weise hat sich das Bestreben, das Publikum auf wirkliche oder vermeintliche Schäden des Kaufmannsstandes hinzuweisen, ausgewirkt: Wir haben auch unter den Spekulantenromanen und Schiebergeschichten ehrliche Auseinandersetzungen des Dichters mit seinem Thema — und Bücher geschäftstüchtiger Vielschreiber.

Aber neben diesem Wirken fürs große Publikum geht deutlich eine, allerdings erheblich jüngere, Tendenz, aus den Kaufmannsdichtungen D i c h t u n g e n f ü r K a u f l e u t e zu machen — sozusagen eine Art literarischer Fachbücherei.

Sehr deutlich trat diese fachliche Zielung gleich bei dem ersten „sachlich orientierten" Kaufmannsromane hervor: Wen aus dem großen Publikum wohl lockte ein Titel „Finanznovelle", als die Vershofen seinen „Fenriswolf" bezeichnete? Und wer sich trotz diesen trockenen Untertitels nicht abhalten ließ, nach dem Buche zu greifen, der mußte es wieder aus der Hand legen, weil er sich in diesem „gedruckten Briefordner" nicht zurechtfand — es sei denn, er war Kaufmann.

Und wenn Fritz Müller seine Bücher „Die Kopierpresse" nennt oder gar „Debitorenkonto Folio 1347", so sind das ebenfalls Titel, die einer Warnungstafel: „Vorsicht! Nur für Fachleute!" gleich zu achten sind. Wendet sich nicht das Publikum mit Grausen, wenn es schon so etwas hört wie „Debitorenkonto" und „Folio"?

Die vom Fache freilich — bei denen geht es gerade umgekehrt. „Georg Bangs Liebe, ein Roman" von Karl Rosner — greift nach dem vielleicht des Kaufmanns Hand? Nein. „Ein Roman (sagt der Kaufmann), ein Roman? Interessiert mich nicht. Das Leben ist ein ganz anderer Roman noch! Und dem Georg Bang seine Liebe — oder Liebste, was weiß ich! — was schert sie mich?" (Und doch geht dieser Roman auch Fachleute an, denn es ist ein Fachroman — ein Buchhändlerroman. Nur: sie wissen es nicht, denn der Dichter sagt es ihnen nicht.)

Aber „Die Kopierpresse"? Die „Kopierpresse" — das ist sein Kontor, sein Beruf; ist seiner Welt Symbol... „Ha, von der ‚Kopierpresse' will er was erzählen können, der Müller? Das wäre doch..." und schon greift er nach dem Bande.

Es ist die uralte Weisheit, die von der jungen Werbewissenschaft neuentdeckt und blank gescheu-

[1]) Ein großer Teil der unter Dumas' Namen erschienenen Romane ist von andern geschrieben worden, die für die Abtretung ihres Werkes (das unter ihrem eigenen Namen niemals derartige Erfolge erzielt hätte, wie unter der Dumasschen Flagge!) geldlich entschädigt wurden. Der Franzose nennt solchen „unbekannten Soldaten der Literatur" einen „nègre"; und die stets zu Ulk bereite Künstlerrepublik auf dem Montmartre hat kürzlich dem „Neger" ein Denkmal errichtet, das man, wie den „Neger" ja auch, nach Gebrauch beiseiteschieben konnte...

ert worden ist: Je allgemeiner eine Sache gehalten ist, desto mehr Leute kann sie angehen, aber desto oberflächlicher bleibt sie in ihrer Wirkung; je spezieller sie gehalten ist, desto kleiner der Kreis ihrer Reichweite, aber desto tiefer geht ihre Wirkung. Auch der-Dichter „wirbt" — wirbt um des Lesers Seele. Und packt sie nur im Urpersönlichen...

Am weitesten hat wohl Kurt Offenburg diese Bahn zur Publikums-Auslese beschritten, wenn er seinen (1925 erschienenen) Buchhändlerroman „11/10" nennt. „11/10" ist eine Zauberformel, deren Sinn nur Eingeweihten sich erschließt: Nur Sortimenter und Verleger wissen, daß zuweilen der Buchhändlerrabatt durch Gratislieferung eines elften Exemplars bei Bestellung von zehn Stück ausgedrückt wird. Ganz bewußt also wendet er mit solchem Titel dem großen Publikum den Rücken: „Zu denen allein, die mich verstehen — zu denen vom Buche, Verlegern wie Händlern, spreche ich!"

Und diese „literarischen Fachbücher" haben eine Mission zu erfüllen, die weit hinausreicht über die Entspannung, wie Unterhaltungsromane sie verschaffen.

Nicht bloß „charity begins at home". Auch die Erweckung des Verständnisses für das Wesen der Kaufmannswelt fängt bei den Angehörigen eben dieses Berufes an. Gar zu viele sind immer noch blind für das Wesen ihrer Berufswelt und erledigen ihr Leben lang eine Arbeit, ohne daß diese ihnen auch innerlich zur Lebensarbeit werde. Wie der im Weltkriege gefallene Gorch Fock in einer seiner vielen, in kaufmännischen Verbandszeitschriften erschienenen Geschichten aus dem Berufe (Fock war erst Fischer und Matrose, dann Kontorangestellter einer Reederei) es einmal sagte: Seinem Pultkollegen waren 100 verkaufte Schiffskarten eben ... „100 verkaufte Schiffskarten"; ihm aber, Gorch Fock, wurden sie zu hundert menschlichen Hoffnungen oder Enttäuschungen...

So erschließen denn die „Kaufmannsdichtungen für Kaufleute" dem Kaufmanne die eigene Kaufmannswelt; beleben und vergeistigen, vermenschlichen ihm deren Dinge, Arbeiten und Vorgänge, die er so oft für tot, sinnlos und sinnenlos hält; enthüllen ihm, der mit ihrem materiellen Äußeren diese Dinge, Arbeiten und Vorgänge ganz zu kennen glaubte, deren Eigentliches.

Und ohne daß er es merkt, erlösen sie ihn aus der ihm gleichgültigen oder gar verhaßten „Tretmühle", indem sie ihn lehren, den eigenen Beruf ganz zu verstehen — und lieb zu gewinnen.

Kapitalumschlag, Gewinnrate und Rentabilität des Kapitals in Deutschland.

Im Februarheft dieses Jahrganges veröffentlichten wir auf S. 45 ff. eine erste Zusammenstellung der Umschlagsgeschwindigkeit des Kapitals, wie sie vom Statistischen Reichsamt auf Grund der Umsatzsteuer und der veröffenlichten Bilanzen berechnet worden war. Die Grundlagen dieser Berechnung sind, soweit die veröffentlichten Bilanzen in Frage kommen, sicher nicht ganz einwandfrei und man wird daher die Zahlen nur mit Vorbehalt benutzen dürfen. Immerhin wird man in Ermangelung besseren Materials auf diese Untersuchung gern zurückgreifen, da sie ziemlich umfassend ist.

Der Reichsverband der Deutschen Industrie hat Ende 1929 in seiner Schrift „Besteuerung, Ertrag und Arbeitslohn industrieller Unternehmungen im Jahre 1927"[1]) ebenfalls einige Zahlen über die von ihm untersuchten Geschäftszweige bekanntgegeben, die auf Grund einer besonderen Enquete ermittelt wurden. Diese Ziffern gestatten es, neben dem Kapitalumschlag auch die Umsatzgewinnrate und die Rentabilität des Kapitals aus den gleichen Ziffern zu ermitteln, die in der folgenden Tabelle mit den Ziffern des Statistischen Reichsamtes verglichen werden.

Die Gesamtdurchschnittsziffer für den Kapitalumschlag im Jahre 1927 ist vom Statistischen Reichsamt mit 98,52 und vom Reichsverband der Deutschen Industrie mit 106,72 ermittelt worden. Die Unterschiede sind nicht sehr groß, wobei zu beachten ist, daß die Zahl der berücksichtigten Aktiengesellschaften beim Statistischen Reichsamt weit größer ist. Auch die Ziffer des Reichsverbandes der Deutschen Industrie gilt nur für Aktiengesellschaften. In den einzelnen Geschäftszweigen sind die Unterschiede wesentlich größer, und zwar nicht nur beim Kapitalumschlag, sondern auch bei der Rentabilität des Eigenkapitals, für die im Durchschnitt diesmal das Statistische Reichsamt ein höheres Ergebnis ausweist, in dem aber nur die Gesellschaften mit Gewinn, nicht die mit Verlust berücksichtigt sind. Bis auf einen Fall ist die Rentabilität des Eigenkapitals höher als die des Gesamtkapitals, was darauf zurückgeführt werden muß, daß 1927 die durchschnittliche Verzinsung des Fremdkapitals etwas unter der Rentabilität des Gesamtkapitals lag. Heute dürfte dieses günstige Verhältnis, das auf Aufwertungshypotheken zurückzuführen war, nicht mehr gelten.

Es wäre sehr wünschenswert, daß diese Untersuchungen fortgeführt würden.

[1]) S. darüber den Bericht von Wirtz, Jahrg. 1929, S. 377 ff. dieser Zeitschrift.

Die Umschlagsgeschwindigkeit des Kapitals (Kapitalumschlag), die Gewinnrate und die Rentabilität des Kapitals in einigen Geschäftszweigen Deutschlands (auf Grund von Untersuchungen des Statistischen Reichsamts und des Reichsverbands der Deutschen Industrie).

[Kapitalumschlag = Umsatz in % der arbeitenden Mittel].

		1			2			3		4	5	6	
		Kapitalumschlag Umsatz in % der ges. arbeitenden Mitteln			(Rein)-Gewinnrate Reingewinn in % des Umsatzes			Zinsen		(Gesamt-)Gewinnrate Gesamtgewinn (Reingewinn + Zinsen) in % des Umsatzes	Rentabilität des Gesamtkap. (Ges.)-Gewinnrate mal Kapitalumschlag	Rentabilität des Eigenkapitals	
								in % des Umsatzes	in % des Fremd. Kap.				
		Stat. R.		R. d. J.	Stat. R.[1]		R. d. J.	R. d. J.	R. d. J.	R. d. J.	R. d. J.	R. d. J.	R. d. J.[3]
		1926	1927	1927	1926	1927	1927	1927	1927	1927	1927	1927	1927
1	Bergbau	73,65	76,82	80,00			4,02	1,20	3,73	5,22	4,18	4,33	7,33
2	Ind. der Steine u. Erden	88,28	99,20	96,37	5,66	5,40	7,30	0,94	4,23	8,24	7,94	8,95	5,41
3	Eisen- und Metallgewinnung	111,59	152,03	120,25			1,42	1,67	5,24	3,09	3,70	2,78[2]	3,32
4	Eisen-, Stahl- und Metallwaren	86,50	104,33	137,53	3,60	3,42	2,68	1,02	4,03	3,70	5,08	5,66	3,09
5	Masch., Appar. und Fahrzeugbau	72,23	93,09	93,53	4,69	3,49	0,36	1,71	4,31	2,07	1,92	3,07	4,15
6	a) Elektrotechn. Ind.	102,71	104,64		3,05	3,27							
	b) Feinmechanik und Optik	76,16	93,68	93,28	—	—	4.03	1,54	3,70	5,57	5,19	6,16	6,03
7	a) Chem. Ind. (ohne C)	81,96	83,45		5,51	7,27							6,27
	b) Chemische Großind.	47,67	67,42	107,07	7,16	4,11	3,49	0,99	3,61	4,48	4,7	5,29	1,79
8	Textilindustrie	108,84	114,26	120,21	3,55	4,41	5,29	1,72	5,73	7,01	8,4	9,96	6.06
9	a) Papierverarb.	168,31	155,71		—	—							
	b) Vervielfältigungsgewerbe	81,68	85,32	132,29	5,39	5,55	4,56	1,27	5,06	5,83	7,75	9,03	5,63
10	Nahrungs- und Genußmittel	143,63	152,75	181,85	3,75	3,36	2,49	1,09	4,77	3,58	6,48	7,75	8,14
11	a) Leder- u. Linoleumindustrie	81,91	126,29		4,74	3,55							6,78
	b) Kautschuk u. Asbest	132,10	148,50		1,61	2,38							3,07
	c) Holz- u. Schnitzstoffgewerbe	82,69	93,90	135,94	3,14	2,47	3,19	1,62	5,70	4,81	6,54	7,07	2,72
	Gesamtdurchschnitt	89,65	98,52	106,72			3,50	1,36	4,46	4,86	5,15	5,49	5,78

[1] Beim Statistischen Reichsamt sind nur Gesellschaften mit Gewinnen berücksichtigt. Die Basis der Berechnungen d. Reichsv. d. D. Ind. ist nicht bekannt. [2] Die Rente des Eigenkapitals ist hier niedriger wegen der Berücksichtigung der Verlustgesellschaften. [3] Nach der Rentabilitätsstatistik des Statistischen Reichsamts für 1926/27. Stat. Jahrbuch 1929 S. 449.

LITERATUR-ARCHIV.

Betriebswirtschaftliche Literatur für den Unterricht an Handelsschulen.

Eine kritische Würdigung der neueren Werke über Handelsbetriebslehre, Schriftverkehr und Übungskontor.

Von Georg Rost, Stuttgart.

Wir veröffentlichen hier einen ersten Sammelbericht über die für den Unterricht an Handelsschulen wichtige allgemeine betriebswirtschaftliche Literatur. Der Verfasser geht in einem einführenden Abschnitt zunächst auf die Grundlagen dieser Literatur ein und bespricht in einem zweiten Abschnitt, den wir im nächsten Heft veröffentlichen, kritisch die bisher erschienenen Werke. Die Ausführungen des allgemeinen Abschnitts befassen sich besonders mit den Fragen, welche Gebiete der Betriebswirtschaft heute schon für den Handelsschulunterricht reif sind, und welche Gesichtspunkte die Stoffanordnung der abzufassenden Werke beeinflussen können.

I. Allgemeines.

Betriebswirtschaftliche Stoffgebiete werden in den Handelsschulen[1]) in folgenden Lehrfächern behandelt: in der Handelsbetriebslehre mit Schriftverkehr, in der Buchhaltung im kaufmännischen Rechnen und im Übungskontor. Über diese einzelnen Lehrgebiete ist je eine besondere Lehrbuchliteratur entstanden. Die folgenden Ausführungen beziehen sich nur auf die Gebiete der Handelsbetriebslehre mit Schriftverkehr und auf das Übungskontor.

[1]) Der Abhandlung werden die Handelsschulen aller Grade von der kaufmännischen Berufsschule bis zur Wirtschaftsoberschule zugrunde gelegt.

Die Handelsbetriebslehre umfaßt betriebswirtschaftliche, volkswirtschaftliche und rechtliche Stoffe und bringt damit das Leben des Handelsbetriebes in seiner Gesamtheit zur Darstellung. Der Entwicklung der wissenschaftlichen Bearbeitung dieser Stoffgebiete entsprechend, haben die Rechts- und Volkswirtschaftslehre von Anfang an im Handelsschulunterricht eine beherrschende Stelle eingenommen. Betriebswirtschaftliche Betrachtungen beschränken sich in der Hauptsache auf die Gebiete der betriebswirtschaftlichen Verkehrslehre (Nachrichten-, Güter-, Zahlungs- und Kreditverkehr) unter zum Teil recht gesamtwirtschaftlichen Gesichtspunkten gemäß der Darstellung dieser Stoffgebiete in volkswirtschaftlichen Lehrbüchern. Die rein betriebswirtschaftliche Einstellung mit Betonung des Organisations-, Kosten- und Rentabilitätsproblems kommt aber in Neubearbeitungen und Neuerscheinungen mehr und mehr zum Ausdruck.

Die neuen Lehrbücher gehen aber noch weiter und behandeln mehr oder weniger auch Stoffgebiete der wirtschaftlichen Betriebslehre, die sich mit der Darstellung der Zustände und Vorgänge innerhalb des wirtschaftlichen, und zwar vor allem des erwerbswirtschaftlichen Betriebes, der kaufmännischen Unternehmung, befaßt und eine allgemeine Betriebslehre und Sonderbetriebslehren herausgebildet hat.

Bevor näher darauf eingegangen wird, ist noch einiges über die Stoffgebiete der Rechts- und Volkswirtschaftslehre zu sagen.

Im allgemeinen wird man ihrer Beschränkung gegenüber dem bisherigen Zustande zustimmen können, namentlich auf dem Gebiete der Rechtslehre, das in der Regel das ganze Handelsgesetzbuch, das Wechsel- und Scheckrecht und wesentliche Teile des Schuld- (Vertrags-) und Sachenrechts des Bürgerlichen Gesetzbuches umfaßt. Die Zeit und der Raum, die durch Beschneidung des Stoffumfanges gewonnen werden, sollten aber zum Teil für die vertiefte Behandlung und Darstellung des restlichen Stoffgebiets verwendet werden, denn Schule und Praxis wissen den praktischen und bildenden Wert der rechtlichen Unterrichtsstoffe wohl zu schätzen. Dasselbe ist der Fall bei der Einführung in volks- und weltwirtschaftliches Denken. So sehr ich persönlich die stärkere Betonung der Betriebswirtschaftslehre wünsche, möchte ich doch davor warnen, nicht über das Ziel hinauszuschießen und die beiden andern Unterrichtsgebiete zu kurz kommen zu lassen. Wir würden damit unserer Schule und dem Kaufmannsstande keinen Dienst erweisen. Bis jetzt ist nach den Neuerscheinungen in der Schulliteratur diese Gefahr allerdings noch nicht vorhanden, aber es sind in dieser Richtung schon manche Stimmen laut geworden. Es ist gut, daß gerade auch Prof. Dr. Großmann im Vorwort zu Findeisen-Großmann, Grundriß der Handelswissenschaft, diese Einseitigkeit verwirft.

Im Rahmen der wirtschaftlichen Betriebslehre haben schon länger die Handels-, Industrie- und Bankbetriebslehre ihre Bearbeitung für den Schulunterricht gefunden.

Wie steht es aber mit der Übernahme von Stoffen aus dem Gebiete der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, wo es sich um Grundfragen über Arbeits- und Vermögensorganisation, Finanzierung, Kosten, Ertrag, Gewinn, Rentabilität, Liquidität, Bilanz, Buchhaltung, Statistik handelt?

Mein Buch[2]) stellt zeitlich gesehen den ersten Versuch dar, diese Frage in bejahendem Sinne zu beantworten. Ihm folgten in kurzen Abständen andere Schulbücher[3]) [4]), die mehr oder weniger in demselben Sinne wirken wollen. Und wie schon oben angedeutet, haben weitere Neuerscheinungen Stoffe aus diesen Gebieten aufgenommen. Nur müßte dann nach und nach überall die Bezeichnung „Handelslehre" oder „Handelsbetriebslehre" als zu eng fallen und „Betriebswirtschaftslehre" daraus werden.

Nach der grundsätzlichen Seite ist also zu sagen, daß die Hereinnahme dieser Stoffgebiete in den Handelsschulunterricht weitgehend gewünscht wird. Für den Lehrbuchverfasser entstehen nun zwei Probleme: das der Stoffauswahl und der Stoffanordnung.

Die Stoffauswahl in der Handelsbetriebslehre.

Die Stoffauswahl ist eine didaktische Aufgabe. Quelle für den Lehrstoff muß nach meiner Auffassung in erster Linie das wissenschaftlich erarbeitete Lehrgut sein, wie es in wissenschaftlichen Lehrbüchern und Abhandlungen in Zeitschriften zur Verfügung steht[5]). Nun gibt es dort eindeutig Geklärtes und allgemein Anerkanntes und daneben noch recht viel Umstrittenes (vgl. Kosten, Kapital, Bilanztheorien, Bewertung). Soll ein Schullehrbuch nur das erstere aufnehmen?

Ich glaube, wenn man diese Forderung, die sich theoretisch als ganz selbstverständlich darstellt, restlos befolgen wollte, würde man zu recht mageren Lehrbüchern kommen. Was eine Zeitlang als geklärt gilt, wird plötzlich durch einen anderen Forscher wieder in Frage gestellt (vgl. Degression und Progression der Kosten bei Schmalenbach und Hellauer). Von seiten der zünftigen Wissenschaft erleben wir eine stete Umwertung aller Werte, und zwar in ganz besonderem Maße auf dem Gebiete der Wirtschaftswissenschaften.

Es bleibt dem Lehrbuchverfasser gar keine andere Möglichkeit, sofern er einen halbwegs brauchbaren Überblick über das Gebiet der Betriebswirtschafts-

[2]) G. Rost, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der kaufmännischen Unternehmung. Grundfragen der Arbeits- und Vermögensorganisation. C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart.

[3]) Eckardt-von der Aa, Betriebswirtschaftslehre in Verbindung mit Recht und Technik des Handels. B. G. Teubner, Leipzig.

[4]) Stiebritz-Pape, Kaufmännische Betriebswirtschaftslehre. August Neumann Verlag, Leipzig.

[5]) Hax, Schullehrbuch und Fachwissenschaft. Deutsche Handelsschulwarte, 10. Jahrg., Nr. 1.

lehre geben will, als auch umstrittene Fragen zu berücksichtigen, wie es ebenso in den Büchern der Volkswirtschaftslehre der Fall ist und sein muß.

Unsere Schüler gehen in der Hauptsache in die Wirtschaftspraxis, werden dort zum Teil Leiter und Führer. Sie werden der Schule dankbar sein, wenn sie ihnen auch die Problematik des Wissens zeigt und ihnen die Augen für so manches Ungeklärte im Wirtschaftsleben öffnet. Anderen, die später zur Hochschule gehen, soll dort die Methode zur Klärung widerstreitender Meinungen gezeigt werden. Die Verfasser, die heute vor allem einem wissenschaftlich geschulten Lehrerstand mit genügender Unterrichtspraxis entstammen, müssen im einzelnen selbst entscheiden, wieweit sie hierin gehen wollen. Grundsätzlich gibt es dabei verschiedene Möglichkeiten. Entweder entscheidet sich der Verfasser für eine der verschiedenen Auffassungen oder er führt auch die andere ganz oder teilweise auf. Im Falle des Beiseitelassens anderer Meinungen darf ihm vom wissenschaftlichen Standpunkte aus kein Vorwurf gemacht werden; die Stoffauswahl ist in diesem Falle nur vom didaktischen Gesichtspunkte aus zu beurteilen. Auf Grund neuerer Gepflogenheiten in der Schulbuchliteratur ist in diesen Fällen auf die wissenschaftliche Quelle hinzuweisen bzw. eine Literaturübersicht anzufügen.

Ein kritischer Lehrbuchbearbeiter könnte allerdings auch auf den Ausweg verfallen, das umstrittene Gebiet nach eigener Auffassung darzustellen. Die Zulässigkeit dieses Verfahrens sollte man nicht ohne weiteres bestreiten, obwohl dadurch die Gefahr der Begriffsverwilderung heraufbeschworen werden kann; man kann ihr genau so wie in der wissenschaftlichen Literatur durch Ablehnung des Buches begegnen. Vielleicht wird andererseits auch auf diesem Wege manch neues Körnchen Wahrheit entdeckt, denn auch in einem Schulunterricht, der in wissenschaftlichem Geiste erteilt wird, können neue Erkenntnisse gewonnen werden.

Neben die Qualitätsfrage in der Stoffauswahl tritt noch die Quantitätsfrage. In welchem Umfange soll der betriebswirtschaftliche Stoff dargeboten werden?

In meinem Buche habe ich versucht, in systematischem Aufbau das Ganze der allgemeinen wirtschaftlichen Betriebslehre darzustellen. Andere Verfasser, z. B. Eckardt-von der Aa, Kluß, Münscher, behandeln derartige Fragen vor allem als Erweiterung der Stoffe der Verkehrslehre und im Zusammenhang mit der Geschäftsabwicklung, wie Gründung, Ein- und Verkauf, Lagerung, Kostenrechnung, Personeneinstellung, Geld- und Kapitalverkehr.

Der Stoffumfang für das ganze Gebiet der Betriebswirtschaftslehre ist andererseits wesentlich bedingt durch die Schulart, für die das Lehrbuch bestimmt ist. In kaufmännischen Berufsschulen und zweijährigen Handelsschulen wird die Behandlung der innerbetrieblichen Fragen zweckmäßigerweise der Handelsbetriebslehre und dem Buchführungsunterricht angegliedert, und zwar mehr im Sinne eines Anschauungsunterrichtes unter Verzicht auf Systematik. Dagegen sollte in der zweijährigen höheren Handelsschule und in der Wirtschaftsoberschule aus sachlichen und methodischen Gründen das Gebiet der allgemeinen Betriebslehre gleich dem der Volkswirtschaftslehre eine gesonderte Behandlung erfahren. Gestützt auf Kenntnisse in der Verkehrs- und Verrechnungstechnik kann dieses Sonderfach durch seinen begrifflich-theoretischen Gehalt wesentlich dazu beitragen, diesen Schulen allgemein anerkannte Berechtigungen zu verschaffen. In beiden Schulgruppen ist weiter das Begriffliche durch Anschauung und Übung im Rahmen des Übungskontors vorzubereiten und zu vertiefen, so daß wir zu einem methodisch sich ergänzenden praktischen und theoretischen Unterricht in der Betriebswirtschaftslehre kommen.

Für die Stoffauswahl wird mit der Zeit noch eine andere Gruppierung der Handelsschulen maßgebend werden: Handelsschulen zur Ausbildung von Bürotechnikern und Handelsschulen zur Ausbildung von Kaufleuten im umfassenden Sinne[6]). In ersteren dürfte eine Auswahl wichtiger Anschauungsstoffe genügen, in letzteren hat der systematische Aufbau zu herrschen.

Die Stoffanordnung in der Handelsbetriebslehre.

Zu der didaktischen Frage der Stoffauswahl kommt die methodische der Stoffanordnung.

Eine alte methodische Forderung ist die der Konzentration. Ihr kann man in der Handelsbetriebslehre in zweifacher Hinsicht gerecht werden: durch Anordnung des Stoffes in konzentrischen Kreisen oder durch Gruppierung des gesamten Stoffes um ein Zentralfach, wie etwa um die Buchführung. Die Methode der Konzentration hat ihre Verfechter und ihre Gegner. Ihr Erfolg hängt wie der jeder anderen Methode von der geschickten Anwendung durch den Lehrer ab. Für uns ist in diesem Zusammenhang die Frage von Bedeutung, ob es für den Unterricht in Handelsbetriebslehre überhaupt zweckmäßig ist, den ausgewählten Stoff nach besonderen methodischen Verfahren anzuordnen, oder ob man die Stoffgruppierung dem einzelnen Lehrer nach seiner freien Wahl überlassen soll. Ich bin mit der Mehrzahl der Verfasser der Meinung, daß das letztere der Fall sein sollte.

Dem Prinzip der Konzentration huldigen die Verfasser der Lehrbücher für die Handelsabteilungen der bayerischen Realschulen (Kluß und Hirsch). Hier haben wir gleichzeitig die Bindung des Lehrstoffes an den Lehrplan einer bestimmten Schulart. Für den Lehrer ist eine solche Anordnung bequem, sie vermeidet Störungen im Unterrichtsbetrieb bei häufigen Schülerversetzungen und ist ein zweckmäßiges Mittel zur einheitlichen Gestaltung des Unterrichts im Machtbereich einer Schulverwaltung, sofern man eine derartige Rationalisierung

[6]) Rost, Die Handelsschulen als Bildungsstätten mit Unterricht in wissenschaftlichem Geiste. Zeitschrift für Handelsschulpädagogik, Januar 1930.

des Unterrichtsbetriebes als wünschenswert ansieht. Die Weiterentwicklung des betriebswirtschaftlichen Unterrichts ist damit zu einem guten Teil an behördliche Verordnungen geknüpft, die naturgemäß das Bestreben haben müssen, gewisse Beharrungszustände zu schaffen.

Mit Beziehung auf die Methodik der Handelsbetriebslehre sind zum Schluß noch folgende Probleme zu erörtern.

Grundriß, Leitfaden oder Quellenbuch[7]).

Grundriß und Leitfaden stellen in größerem oder kleinerem Umfange das Ganze eines Unterrichtsgebietes in systematischem Aufbau dar, stehen am Ende der Unterrichtsstunde als Zusammenfassung der an Hand von Anschauungsbeispielen erarbeiteten Begriffe und Erkenntnisse und bilden in der Hand des Schülers die Unterlage für die Wiederholung und Einprägung des Erarbeiteten. Die notwendige Begriffshäufung läßt dem Schüler das Buch als trocken erscheinen und macht es ihm verhaßt, wenn es an Stelle eines entwickelnden Unterrichts zum Lese- und damit zum reinen Drillbuch wird. Dieser Nachteil liegt aber nicht am Buche selbst, sondern nur an seiner falschen Verwendung.

Diese kann natürlich nicht eintreten, wenn man überhaupt ein derartiges Lehrbuch ablehnt und dafür Darbietung von Quellenmaterial wie Vordrucke, Urkunden, Statistiken, Tarife, graphische Darstellungen, Zeitungsausschnitte, Geschäftsberichte, Einzelschilderungen geschäftlicher Vorgänge u. a. fordert. Ein solches Quellenbuch oder eine derartige Quellensammlung muß an und für sich zum Arbeitsbuch werden, da an Hand der Quellen Begriffe und Erkenntnisse zu erarbeiten sind. Quellenmaterial ist vielseitig und umfangreich. Wird es nur als Lesematerial benutzt, so erschwert es den Weg zur Klarheit, kann demnach als alleiniges Unterrichtsmittel gleich dem Leitfaden dem Unterricht auch wieder gefährlich werden. Und wo nimmt die Handelsschule die Zeit her, ausschließlich in dieser Weise den Wissensstoff zu vermitteln?

Ich bin der Auffassung, daß die Bereitstellung von Quellenmaterial bald als Anschauungsmittel zur Vorbereitung, bald als Übungsmaterial zur Ausweitung des Unterrichts gehört, und daß zur Übersicht und Einprägung des Erarbeiteten ein Lehrbuch mit systematischem Stoffaufbau in der Hand des Schülers sein muß. Über den eigenartigen Versuch Oberbachs, Lehrbuch und Quellenmaterial methodisch zu verbinden, wird unten noch zu sprechen sein.

Mit dem Stoffgebiet der Handelsbetriebslehre ist sachlich und methodisch der Schriftverkehr verbunden.

Sachlich ist er Verkehrstechnik (Mittel zur Durchführung z. B. des Rechts- und Zahlungsverkehrs) und Betriebsorganisation (Organisation der ein- und ausgehenden Post), methodisch Übung und Anwendung der Stoffgebiete der Betriebslehre und zugleich Sprachübung in mündlicher und schriftlicher Form.

Die Verbindung mit der Handelsbetriebslehre kommt in folgender Weise zum Ausdruck:

1. Die Lehrbücher der Handelsbetriebslehre enthalten anschließend an die einzelnen Sachgebiete, z. B. Abschluß des Kaufvertrages, Muster- und Übungsbeispiele für den Schriftverkehr. Vgl. Kluß, Deutsch.

2. Der Stoffanordnung der Lehrbücher für Handelsbetriebslehre folgend, werden Sonderbücher für den Schriftverkehr verfaßt, z. B. Hirsch, Münscher und Preitz, Findeisen-Großmann und Securius.

3. Lehrbücher für den Schriftverkehr erscheinen selbständig ohne Anlehnung an ein bestimmtes Lehrbuch der Handelsbetriebslehre, z. B. Egerer-Landenberger, Breuer.

Neben Musterbriefen und einem reichen Übungsmaterial enthalten die Bücher über Schriftverkehr vor allem auch ein zweckmäßiges Anschauungsmaterial an Vordrucken und Vertragsbeispielen. Letztere erscheinen nicht selten auch in Sonderausgaben. Das Streben nach Originaldarstellungen hat das Loseblattbuch (Bernhardt) und das Buch im Dinformat (Breuer) geschaffen.

Für den Schulunterricht hat die Verwendung von Aufgabensammlungen den Nachteil, daß die selbständige Sprachgestaltung seitens der Schüler dadurch eingeschränkt wird, weil Musterbeispiele und Aufgabentext in der Regel recht weitgehende sprachliche Hilfen bieten. Der erfahrene Lehrer wird daher mit fortschreitendem Unterricht bestrebt sein, Briefaufgaben selbständig im Anschluß an den behandelten Unterrichtsstoff zu stellen, um nach der sachlichen Klärung zu selbständiger sprachlicher Darstellung zu erziehen.

Wertvolle Dienste leisten Lehrbücher über den Schriftverkehr vor allem für den Anfangs- und Selbstunterricht, für Hausarbeiten, für die Einarbeitung des jungen Lehrers und als Vordrucksammlung.

[7]) Bamberger, Leitfaden oder Arbeitsbuch. Deutsche Handelsschulwarte, 9. Jahrg., Nr. 4.

Literaturübersicht.

Nachschlagewerke, Hand- und Wörterbücher.

Diese, Fritz: Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft. 15. Lfg. Halle (Saale), Verlagsbuchhandlung Carl Marhold. 8°. Geh. RM 9.—.

Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit. Handbuch der Rationalisierung. Bearbeitet von Fritz Reuter. Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1930. XIX, 1234 S., 1 Bl., mit Abb., 3 farb. Taf., mehr. Tab. 8°. Lw. RM 15.—.

Die Handelshochschule. Herausgegeben von F. Schmidt. Lfg. 70—73. Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde.

Allgemeine Betriebswirtschaft.

Allgemeine Fragen der Betriebswirtschaft.

Burri, J.: Die Unternehmung. Betriebslehre, Buchhaltung, Bilanz, Kalkulation. 2. Aufl. Zürich, Schulthess & Co., 1930. 8°. VIII, 139 S. Brosch.

Shibley, Fred W.: Der neue Weg zum Reingewinn. (The new way to net profits.) Aus dem Amerikanischen übersetzt von Erich Dinse. Stuttgart, Deutsche Verlagsanstalt, 1930. 8°. 222 S. Lw. RM 7.50.

Wirtschaftsgeschichte und Biographien.

German Commerce Yearbook. Ed. by Hellmut Kuhnert. 1929. Introduction by Julius Curtius. Berlin, Struppe & Winckler, 1930. Gr.-8°. 240 S. mit eingedruckten graphischen Darstellungen und Kurven. Lw. RM 20.—.

Die slovakische Industrie im Jahre 1929. Jahresbericht der Zentralvereinigung der slovakischen Industrie. Bratislawa, im Selbstverlage, 1930. 8°. 308 S.

Nehring, Wilhelm: Die Internationale Handelskammer. Ihre Geschichte, Organisation und Tätigkeit. Diss. Jena 1929. Universitätsbuchdruckerei G. Neuenhahn, G. m. b. H., Jena. 8°. 144 S.

Schlienz, Walter: Die Kühlfisch A.-G. Wesermünde. Musterbetriebe deutscher Wirtschaft. Bd. 16: Die Fischwirtschaft. Berlin, Organisation Verlagsgesellschaft m. b. H. (S. Hirzel), 1930. 8°. 85 S. Hlw. RM 2.75.

Steller, Paul: Führende Männer des rheinisch-westfälischen Wirtschaftslebens. Berlin, Verlag Reimar Hobbing, 1930. Gr.-8°. 243 S.

Unternehmungsformen, Kartell- und Konzernfragen.

Interessengemeinschaften, Konzerne und Wirtschaftsverbände im Maschinen- und Apparatebau. Stuttgart, Deutscher Metallarbeiter-Verband, 1930. 8°. V, 73 S. Lw. RM 3.50.

Keezer, Dexter Merriam and Stacy May: The public control of business; a study of antitrust law enforcement; public interest regulation, and government participation in business. 278 p (bibl. footnotes) O c. N. Y., Harper. $ 3.—.

Finanzierung und Kapitalwirtschaft.

Fischer, Karl Anton: Finanzierung und Steuer. Köln, P. Neubner, 1930. 8°. 23 S. (Umschlagt.) = Fragen des geltenden Steuerrechts. 5 = Kölner Industriehefte. Heft 15. RM 1.—.

Gaedicke, Herbert: Über eine amtliche Statistik der Aktiva und Passiva der deutschen Aktiengesellschaften. Diss. Frankfurt (Oder) 1929. Druck von Gebr. Hoffmann, Charlottenburg, Schillerstr. 44. 8°. 92 S.

Sandig, Curt: Finanzierung mit Fremdkapital. Die Grenze der wirtschaftlichen Verwertbarkeit des Fremdkapitals in der Unternehmung. Die Bücher: Organisation Bd. XI. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. 8°. XII, 136 S. Brosch. RM 6.—.

Arbeitsorganisation und Personalwirtschaft.

Borotras-Nagy, A. C.: L'évolution de l'enseignement commercial en Hongrie. Bulletin de l'Union des Associations des anciens élèves des écoles supérieures de commerce I XXVIII No. 489. Paris, Secrétariat de l'Union, 1930. 8°. 15 S. Brosch. Fr. 2.50.

Cloud, Arthur David: Pensions in modern industry; the legal, actuarial and economic principles of the problem of the aged employee. 556 p. (8 p. bibl.) diagrs. O c. '30, Chic., Hawkins & Loomis Co., 162 W. Monroe. $ 10.—.

Cromberg, Otto: Die Zeitstudie als Grundlage der Betriebsführung, dargestellt an dem Beispiel einer Drahtstraße. Düsseldorf, Verlag Stahleisen, 1930. 4°. 17 S. mit Figuren. (Kopft.) Gruppe F. Nr. 24. RM 2.55.

Drews, Bill: Verwaltungsreform und Berufsbildung der Volkswirte. Verwaltungsassessor oder Wirtschaftsassessor? Zwei Möglichkeiten. (Vortrag.) München, Duncker & Humblot, 1930. Gr.-8°. 20 S. = Verwaltung, Interessenvertretung und Forschung. Heft 2. RM 1.—.

Pintschovius, Karl: Volkswirte als Führer oder als Fachbeamte? Eine sozialwissenschaftliche Untersuchung. München, Duncker & Humblot, 1930. Gr.-8°. XVI, 199 S. = Verwaltung, Interessenvertretung und Forschung. Heft 1. RM 10.—.

Ratschläge für die Vorbereitung auf die kaufmännische Diplomprüfung, die Diplomprüfung für das Handelslehramt, die Prüfung für praktische Kaufleute und die Fachvorprüfung an der Universität Frankfurt a. M. Nebst Nachtrag. Frankfurt a. M., Blazek & Bergmann, 1929. 8°. 18 S., 1 Bl. (Kopft.) = Amtliche Druckschriften der Universität Frankfurt a. M. RM —.25.

Rummel, Kurt: Bestimmung der höchstmöglichen Leistung bei der Fließfertigung. Düsseldorf, Verlag Stahleisen, 1929. 4°. 6 S. mit Abb. (Kopft.) = Bericht des Ausschusses für Betriebswirtschaft des Vereins deutscher Eisenhüttenleute. Nr. 36. Gruppe F, Nr. 21. RM —.90.

Wertheim lectures on industrial relations. 1928. 238 p. D '29 Cambridge, Mass. Harvard. $ 3.—.

Verkaufs- und Marktwirtschaft einschl. Werbewesen und Konjunkturfragen.

Bernet, Friedrich: Verkaufsschulung in Amerika und bei uns. Frankfurt a. M., Verlag Organisator, 1929. 8°. 46 S. RM 2.25.

Biegel, Helmut: Die Eigenanzeige der Tageszeitung mit hundert praktischen Beispielen. Hamm (Westf.), Reimann & Co., 1929. Gr.-8°. 46 S. RM 3.50. Nicht im Buchhandel.

Ebner, A.: Das Warenzeichen als Werbemittel und Wilhelm Köhler: Das Zeichen als künstlerisch werbende Form. Berlin, Verlag für Presse, Wirtschaft und Politik G. m. b. H., 1930. Kl.-8°. 73 S. RM 2.50.

Rechnungswesen.

Eggleston, De Witt Carl: Modern accounting theory and practice; 2 v. 431 p.; 579 p. O (Wiley accounting ser.) '30 N. Y., Wiley. $ 4.50; $ 5.—.

Fischer, Guido: Die kurzfristige Abrechnung (Zwischenbilanz und kurzfristige Erfolgsrechnung). Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, Bd. XI. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. 8°. VIII, 140 S. Brosch. RM 7.50.

Fluch, Kurt: Der Status der Unternehmung. Die bilanzmäßig dargestellte Vermögensübersicht. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. Gr.-8°. XII, 128 S. Brosch. RM 7.50.

Gerchel, Ewald und Karl Spannenkrebs: Buchführung und Bilanz in den Entscheidungen des Reichsfinanzhofs. Gesammelt und zusammengestellt. Bd. 2. Stuttgart, J. Heß, 1930. 4°. IX S. 298 Sp. Lw. RM 8.80. Bd. 1 und 2 zus. bezogen RM 20.—.

McKinsey, James Oscar: Accounting principles. 640 p. O c. '29 Cin., South-Western Pub. Co., 3rd and Vine Sts. $ 3.60.

Kraft, Carl and Louis P. Starkweather: Analysis of industrial securities. 321 p. O '30 N. Y., Ronald Press. $ 5.—.

Wagner, Alfred: Das Bilanz-Verfahren nach dem System der doppelten Buchführung in bildlicher Darstellung mit erläuterndem Text. Eröffnungs-Bilanz, Monats-Bilanz, Jahres-Bilanz, Gewinn- und Verlust-Konto. 6. Aufl. Leipzig, S. Schnurpfeil, 1930. Gr.-8°. 16 S., 1 Taf. RM 1.50.

Revisions- und Treuhandwesen.

Hein, Johannes: Jahrbuch des Treuhandrechts. I. Jahrgang 1929. Berlin, Verlag von Georg Stilke, 1930. 8°. 297 S.

Betriebswirtschaftliche Steuerlehre.

Bauer, Franz: Das Organschaftsverhältnis im Steuerrecht als Problem der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre. Berlin, Wien, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1930. 8°. 125 S. mit Fig. = Betriebs- und finanzwirtschaftliche Forschungen, Serie 2. Heft 46. RM 3.80.

Helpenstein, Franz: Der Verlustvortrag im Steuerrecht. Köln, P. Neubner, 1930. 8°. 24 S. (Umschlagt.) = Fragen des geltenden Steuerrechts. 3 = Kölner Industriehefte. Heft 13. RM 1.—.

Kennerknecht, Albert: Der Verlustvortrag und die sonstigen Steueränderungen 1929 mit Nachtrag. Unter Mitwirkung von Ludwig Pißel. 2., ergänzte Aufl. Berlin, Wien, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1930. 8°. 178 S. RM 4.—; Lw. RM 5.50.

Winter, Paul: Der Umsatzbegriff in den Verkehrssteuern einschl. Umsatzsteuer und in der Betriebswirtschaftslehre. Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1930. 8°. 151 S. = Betriebs- und finanzwirtschaftliche Forschungen. Serie 2. Heft 47. RM 5.40.

Spezielle Betriebswirtschaft.

Landwirtschaft.

Menzel, Bernhard: Die sozialen Lasten der deutschen Landwirtschaft. Greifswald, Ratsbuchhandlung L. Bamberg, 1930. Gr.-8°. 93 S. mit Fig. und eingedr. Kurven. RM 2.80.

Roth, Richard: Landwirtschaftliche Betriebslehre. 16. Aufl. Für landwirtschaftliche Schulen sowie zum Selbstunterricht. Berlin, Verlagsbuchhandlung Paul Parey, 1930. 8°. 156 S. RM 2.80.

Bergbau.

Methoden der statistischen Erfassung der Unfälle im Kohlenbergbau. Genf, (Berlin, Internationales Arbeitsamt Genf, Zweigamt Berlin, Abt. für Veröffentlichungen) 1929. Gr.-8°. IV, 104 S. = Internationales Arbeitsamt. Studien und Berichte. Reihe N (Statistik), Nr. 14. RM 2.—.

Handwerk.

Das deutsche Handwerk (Statistische Grundlagen). Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Gewerbe: Industrie, Handel und Handwerk (III. Unterausschuß). 2. Band = Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft. Berlin, verlegt bei E. S. Mittler & Sohn, 1930. Gr.-8°. 391 S. und Tabellen.

Das deutsche Handwerk (Sonderuntersuchungen über das Bäcker-, Konditor-, Fleischer-, Schuhmacher-, Schneider- und Buchbinderhandwerk). Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Gewerbe: Industrie, Handel und Handwerk (III. Unterausschuß) 8. Arbeitsgruppe (Handwerk). 3. Bd. = Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft. Berlin, verlegt bei E. S. Mittler & Sohn, 1930. Gr.-8°. 547 S.

Das deutsche Handwerk (Generalbericht). Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Gewerbe: Industrie, Handel und Handwerk (III. Unterausschuß) 8. Arbeitsgruppe (Handwerk). 1. Band = Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft. Berlin, verlegt bei E. S. Mittler & Sohn, 1930. Gr.-8°. 363 S.

Das deutsche Handwerk (Sonderuntersuchungen über das Sattler-, Schmiede-, Tischler-, Zimmerer-, Elektro-Installations- und Klempnerhandwerk). Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Gewerbe: Industrie, Handel und Handwerk (III. Unterausschuß) 8. Arbeitsgruppe (Handwerk). 4. Band = Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft. Berlin, verlegt bei E. S. Mittler & Sohn, 1930. Gr.-8°. 557 S.

Handelsbetriebs- und Warenverkehrslehre.

Der monatliche Betriebsvergleich im Wäscheeinzelhandel, durchgeführt vom Verband Deutscher Wäschegeschäfte und Wäschehersteller e. V. gemeinsam mit der Forschungsstelle für den Handel, Berlin C 2, Spandauerstr. 42. Druck von Franz Weber, Berlin W 8, 1930. 8°. 39 S.

Bolling, C. L.: Retail Salesmanship. Demy 8 vo, pp. 240, clo. gilt. Pitman (Mar. '30). s 7/6.

La Dame, Mary: The Filene store; a study of employes' relation to management in a retail store. 541 p. D (Industrial relations ser.) c. N. Y., Russell Sage Found. $ 2.50.

Departmental merchandising statistics. 35 p. il Q '29 N. Y., Textile Pu. Co. pap. $ 2.50.

Derby, Willis O.: Store management for profit. 208 p. '29 N. Y., Harper. $ 3.—.

Geld-, Maß- und Gewichtszeiger für den Weltverkehr. Herausgegeben von der Industrie- u. Handelskammer Düsseldorf. Kl.-8°. 35 S. RM 1.—.

Lange, M. und G. Lucas, Englisch-Amerikanische Export-Korrespondenz in der Praxis unter Berücksichtigung sämtlicher Usancen und gesetzlicher Bestimmungen des Speditions-, Bank-, Zoll- und Verkehrswesens. Teil I. 5. verbesserte Aufl. Leipzig, J. M. Gebhardts Verlag, 1930. 8°. 258 S. RM 4.—. Teil II. 2. verbesserte Aufl. 8°. 136 S. RM 2.20.

Neuhaus, S., Spanische Exportkorrespondenz. Leipzig, J. M., Gebhardts Verlag, 1930. 8°. 166 S. Geb. RM 3.40.

Oberparleiter, Karl: Funktionen- und Risikenlehre des Warenhandels. Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde. Gr.-8°. 217 S. Brosch. RM 6.50; geb. RM 8.20.

Literatur für verschiedene Geschäftszweige der Industrie, des Handwerks und des Handels.

Wirtschaftliche Abteilung der Versuchs- und Lehranstalt für Brauerei in Berlin. Das Bier in Zahlen. 5. Aufl. Berlin, Institut für Gärungsgewerbe, 1929. Kl.-8°. 32 S. RM —.75.

Fitch, Martha: Die Modebildung in Damenstoffen. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. Gr.-8°. VIII, 76 S. Brosch. RM 4.50; Lw. RM 6.30. Heft 4 der Sammlung Schriften zur Einzelhandelsforschung. Veröffentlichungen des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Einzelhandelsforschung an der Universität Köln. Herausgeber: Prof. Dr. Rudolf Seyffert. Vorzugspreis des Heftes 4 für Abonnenten der ganzen Schriftenreihe: Brosch. RM 4.05; Lw. RM 5.70.

Illinois University. Bureau of Business Research. Financial plan of gas companies. 49 p. il. O (Bur. of Bus. Research, bull. no. 27) '29 Urbana, Ill., Univ. of Ill. pap. 50 c.

Magee, Mabel A.: Trends in Location of the Women Clothing Industry. 8vo, pp. 175. Camb. P. (Mar. '30).

Michligk, Paul, Taylorisierte Buchhaltung im Zeitungsverlag. Stuttgart, Taylorix Organisation G. m. b. H., 1930. 8°. 39 S. RM 3.—. Fachschrift 9.

Pass, Albert: Das Rheinische Elektrizitätswerk und die Elektrizitätswirtschaft der Stadt Köln. Köln, P. Neubner, 1930. Gr.-8°. 56 S. RM 2.—.

Saarwirtschaftsstatistik Heft 3. Herausgegeben im Auftrage der Handelskammer zu Saarbrücken, des Vereins zur Wahrung der gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen im Saargebiet, der Fachgruppe der eisenschaffenden Industrie im Saargebiet und des Arbeitgeberverbandes der Saarindustrie E. V. vom Saarwirtschaftsarchiv. Saarbrücken 1930. Din A 4. 52 S. Kart.

Stolz, Nikolaus: Grundlagen der Kalkulation, Preisermittlung und Betriebslehre im Malerhandwerk und in den verwandten Berufen. Ein Hilfsbuch für Maler

und Baumeister zur Aufstellung von Leistungsbeschrieben und Kostenvoranschlägen. München, G. D. W. Callwey, 1930. 4°. 106 S. RM 6.—.

Tümena, Hans-Willibald: Einheitsbuchhaltung für Uhrmacher. Unter Zugrundelegung der „Definitiv" Kontroll-Buchhaltung. Genaue Anleitung, Buchungsbeispiele und Konten-Verzeichnis. Berlin,Lehrmittel-Verlags-Gesellschaft, 1930. 8°. 111 S. mit 58 Abb. = Organisationspraktikum. Bd. 2. RM 4.50.

Bankwesen einschl. Zahlungs-, Kredit- und Kapitalverkehr.

Eldridge, Frank Reed: Financing export shipments. 240 p. il. O c. N. Y., Harper. $ 3.50.

Fisher, Irving: The stock market crash—and after. 312 p. diagrs. D c. N. Y., Macmillan. $ 2.50.

Greengrass, H. W.: The discount market in London; its organization and recent development. 159 p. O [n. d.] N. Y, Pitman. $ 2.—.

Grosse, A., Die Hypothek. München, Verlag Waldemar Rathan, 1930. Kl.-8°. 95 S. RM 3.50.

Illinois University. Bureau of Business Research. Analysis of earning assets of Chicago banks. 59 p. O (Bur. of Bus. Research, bull. no. 28) '30 Urbana, Ill., Univ. of Ill. pap. 50 c.

Kaernbach, Franz: Die wirtschaftliche Bedeutung der Legitimationsübertragung unter besonderer Berücksichtigung des Depotstimmrechts der Banken. Bankwissenschaftl. Forschungen, Heft 5. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. Brosch. RM 2.50.

Wall Street procedure. 301 p. O '30 N. Y., Greenberg. $ 6.—.

Winkler, Max: Investments of United States capital in Latin America. 320 p. D (World Peace Found. pamphlets, v. II, no. 6) '29, c. '28 Bost., World Peace Found. $ 2.—.

Versicherungswesen.

Die privaten Versicherungs-Unternehmungen in der Schweiz im Jahre 1928. Bericht des eidgenössischen Versicherungsamtes. 43. Jahrg. Bern, Kommissionsverlag A. Francke A.-G., 1930. 4°. 137 S.

Verkehrswesen: Personen- und Güterbeförderung, Nachrichtenübermittlung.

Grodinsky, Julius: Railroad consolidation; its economics and controlling principles; introd. by Emory R. Johnson. 350 p. maps O (Appleton's transportation ser.) c. N. Y., Appleton. $ 3.50.

Kahn Ernst und Fritz Naphtali: Wie liest man den Handelsteil einer Tageszeitung. Frankfurt a. M., Frankfurter Societäts-Druckerei G. m. b. H., Abteilung Buchverlag, 1930. 8°. 290 S. RM 5.—.

Genossenschaftswesen.

Werneburg: Wegweiser für Genossen und Genossenschaften im Genossenschaftsgesetz. Gemeinverständliche Darstellung des Reichsgesetzes betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften. Berlin, Struppe & Winckler, 1929. 8°. 84 S. Brosch. RM 2.50.

Staats- und Verwaltungs-Betriebswirtschaft.

Wirtschaftliche Arbeit in der öffentlichen Verwaltung. Ein Beitrag zur Verwaltungs- und Büroreform. Herausgegeben von der Verwaltungsakademie München. München, Bayer. Kommunalschriften-Verlag, 1929. 8°. 138 S. RM 4.50.

Barnes, Irston R.: Public utility control in Massachusetts; a study in the commission regulation of security issues and rates. 249 p. (3 p. bibl.) O (Yale pub'ns. in economics, social science and gov't, 2) c. New Haven, Conn., Yale. $ 3.—.

Hoppe, Hans August: Die wirtschaftlichen Unternehmungen der Stadt Stettin unter besonderer Berücksichtigung ihrer Organisation. Diss. Jena 1929. Druck von Louis Pasenow, Stettin. 8°. 121 S.

RUNDSCHAU — CHRONIK.

Rationalisierungsbewegung.

Mitte April d. J. erfolgte die seit einiger Zeit vorbereitete Gründung der „Bankers Industrial Development Co. Ltd.". Das Institut, das als Rationalisierungszentrale auf finanziellem Gebiet gedacht ist, hat ein Nominalkapital von 6 Millionen £. Die Anteile lauten auf 100 000 £, von denen 45 als A-Shares einfaches, die übrigen 15 als B-Shares dreifaches Stimmrecht haben. Die schon früher zu ähnlichen Zwecken gegründete Tochtergesellschaft der Bank von England, der Securities Management Trust, verwahrt die letztgenannte Anteilgruppe. Die übrigen sind auf 45 Finanz- und Bankhäuser verteilt. Vorsitzender ist Mr. Montagu Norman. Das Direktorium besteht ferner aus Sir Guy Granet, Baron Bruno Schroeder, Mr. A. R. Wagg, Mr. E. R. Peacock, Mr. Bruce Gardner. Der Gesellschaft steht ein beratendes Komitee zur Seite, das aus wichtigen Persönlichkeiten der Finanzwelt zusammengesetzt ist. Über die weiteren Einzelheiten hat die Tagespresse in Deutschland unter dem 15. und 16. April d. J. berichtet (z. B. Frankfurter Zeitung Nr. 292).

Veranstaltungen.

Im Winterhalbjahr 1929/30 veranstaltete der Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten (VDMA) und der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) einen Kursus für industrielles Rechnungswesen, der den Zweck hatte, die interessierten Wirtschaftskreise mit den von diesen Verbänden ausgearbeiteten Grundsätzen und Verfahren des Rechnungswesens vertraut zu machen. Im einzelnen wurden behandelt:

1. Selbstkostenrechnung: Auftragssysteme — Ermittlung der Einzelkosten (Material und Löhne) — Ermittlung der Gemeinkosten (Unkosten) — Kostenarten und Kostenstellen — Ermittlung der Zuschläge — Sonderkosten — Abrechnungs- (Kalkulations-) Schema — Normalkosten und Normalzuschläge.
2. Zusammenhang zwischen Selbstkostenrechnung und Buchhaltung: Kontenplan — Bilanz — Gewinn- und Verlustrechnung — Kurzfristige Erfolgsrechnung.
3. Selbstkostenrechnung und Buchhaltung als Mittel der Geschäftspolitik und Betriebsführung: Preisberechnung (Vorkalkulation) und Preispolitik — Berücksichtigung von Preisänderungen in der Kostenrechnung und Buchhaltung — Abhängigkeit der Selbstkosten vom Beschäftigungsgrad — Kostenüberwachung — Budgetierung (Plankostenrechnung) — Betriebsvergleiche.

Auf Grund der Erfahrungen des ersten Kursus werden künftig ein Grundkursus und ein Kursus für Fortgeschrittene durchgeführt werden. Leiter und Vortragender war Ing. Schulz-Mehrin (VDMA). Der Grundkursus wurde von Dr.-Ing. Zeidler (VDI) abgehalten. Für das kommende Winterhalbjahr ist eine Fortsetzung der Veranstaltung, auch an anderen Orten des Reiches geplant, für deren Durchführung die Arbeitsgemeinschaft Deutscher Betriebsingenieure in Aussicht genommen ist. Auskünfte erteilt der VDMA, Berlin W 10, und der VDI, Berlin NW 7.

Vom 23.—27. April fand in Barcelona der IV. Internationale Kongreß für Psychotechnik statt, auf dem Berichte über folgende Gegenstände gegeben wurden:

1. Kritik der für das Studium des Ermüdungsfaktors vorgeschlagenen Tests;
2. statistische Mindestmaße für die Abstufung eines Tests in psychotechnischer Hinsicht;
3. empfehlenswerte psychotechnische Methoden zum Studium der Persönlichkeit.

Die Berichterstatter gehörten den verschiedenen Ländern, die in der Internationalen Vereinigung dieses Fachgebiets vertreten sind, an.

Anfang März fand in Chicago unter dem Protektorat mehrerer amerikanischer Gesellschaften (American Society of Mechanical Engineers, American Management Association, Taylor Society u. a.) der Nationalkongreß für Betriebsführung statt. Zur Besprechung stand das Thema „Organisieren für dauernden Wohlstand". Die einzelnen Referate beschäftigten sich mit der Bekämpfung der Vergeudung, Budgetaufstellung, Leistungslohnsysteme, Mechanisierung in der Verwaltung u. a. m. Gleichzeitig fand die Nationalausstellung für industrielle Ausrüstungen (arbeitsparende Industriemaschinen und -ausstattungen) statt.

Das Internationale Rationalisierungsinstitut beruft für den 10.—12. Juli d. J. eine internationale Diskussionskonferenz über Budgetkontrolle nach Genf ein. Das Schwergewicht der Konferenz wird in der Aussprache liegen, zu welcher von jedem Land 5—10 praktisch oder theoretisch mit den Fragen der Budgetkontrolle vertraute Fachleute eingeladen werden. Das Tagungsprogramm ist wie folgt gegliedert:

I. Verwendungszwecke der Budgetkontrolle.
   1. Verwendung im Betriebe.
      Das Budget als Hilfsmittel für die Dispositionen.
      Das Budget als Norm und Kontrolle für die Leistung.
   2. Verwendung für außerbetriebliche Zwecke.
      Industrielle Zentralverwaltung und Budgetkontrolle.

II. Die Hauptprobleme der praktischen Anwendung der Budgetkontrolle.
   1. Fachtechnische Probleme.
      Die Gewinnung von Unterlagen für das Verkaufsbudget.
      Die Gewinnung von Unterlagen für die Kostenbudgets.
   2. Finanzielle Probleme.
      Das Betriebskapitalbudget.
      Das Investitionsbudget.
   3. Psychologische Probleme.
      Widerstände bei Einführung der Budgetkontrolle.
      Mißgriffe und Mißverständnisse bei Durchführung der Budgetkontrolle.

III. Größere Aspekte der Budgetkontrolle.
   1. Betriebsbudget — Staatsbudget.
   2. Budgetkontrolle in Volks- und Weltwirtschaft.

Um einem weiteren Kreis die Teilnahme an der Fachkonferenz zu ermöglichen, werden in beschränkter Zahl Eintrittskarten zu 30 Schweizer Franken für Konferenzbesucher ausgegeben werden, die dadurch zum Bezuge der Diskussionseinleitungen berechtigt sind. Als Diskussionseröffner sind hervorragende Fachleute aus Amerika, Deutschland, Belgien, der Schweiz und anderen Ländern gewonnen. An Stelle der sonst bei Kongressen üblichen Berichte werden auf der Genfer Budgetkonferenz 12 Fachleute kurze Diskussionseinleitungen geben, in denen die zur Erörterung reifen Sonderprobleme in Form von Thesen dargestellt sein sollen. Zuschriften sind in jedem Lande an dessen Rationalisierungszentralstellen (für Deutschland: Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, Berlin NW 6, Luisenstraße 58/59) zu richten.

Deutscher Berufs- und Fachschultag in Aachen.

In der Zeit vom 10. bis 12. Juni 1930 wird in Aachen der Deutsche Berufs- und Fachschultag stattfinden. Im Anschluß an diese Tagung findet vom 13. bis 18. Juni eine berufspädagogische Hochschulwoche statt. Alle Anfragen und Zuschriften sind an den Ortsausschuß für den Deutschen Berufs- und Fachschultag 1930 in Aachen zu richten.

Der Vorlesungsplan der Tagung sieht folgende Vorträge vor:

Lohnpsychologie und Arbeiterbehandlung (Professor Wallichs, Aachen).
Wesen der technischen Rationalisierung (Oberregierungsrat Bucerius, Karlsruhe).
Die Methode des wirtschaftlichen Vergleichs (Oberregierungsrat Bucerius, Karlsruhe).
Wirtschaftliche Auswertung der Normalisierung in Industrie-, Gewerbe- und Haushalt (Professor Wallichs, Aachen).
Die Entwicklung der neueren Beleuchtungstechnik, ihre wirtschaftliche und kulturelle Bedeutung (Privatdozent Dr. Flegler, Aachen).
Der heutige Stand der psychotechnischen Eignungsprüfungen, Erfahrungen und Bewertung in der Praxis (Professor Dr. Poppelreuter, Aachen).
Fortschritte auf dem Gebiete der Gespinstfasern (Oberstudienrat Dr. Stirm, Aachen).
Wesen der betriebswirtschaftlichen Rationalisierung (Professor Rößle, Bonn).
Unfallverhütung in elektrischen Anlagen (Oberingenieur Alvensleben, Berlin).
Berufsberatung, Berufszuführung und Anlernverfahren (Professor Dr. Poppelreuter, Aachen).
Die Philosophie der Mode (Dr. Stern, München).
Gelernte, teilgelernte und ungelernte Arbeiter und ihre Berufsabgrenzung (Professor Wallichs, Aachen).
Berufe und Berufsfreude (Professor Dr. Maedge, Aachen).
Das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen (Professor Rößle, Bonn).
Gestaltung der Frauen- und Männerkleidung in der Neuzeit (Vortragender noch nicht bestimmt).

Einheitsbuchführung für Wäschegeschäfte.

Der Verband Deutscher Wäschegeschäfte und Wäschehersteller hat einen Entwurf einer Einheitsbuchführung bearbeitet. Der Entwurf ist für kleine und mittlere Geschäfte gedacht und begnügt sich mit einer einfachen Buchführung. Beim Unkostenkonto ist die Gliederung der Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels zugrunde gelegt worden.

HOCHSCHULWESEN

Universität Erlangen. Dipl.-Kfm. Dr. Otto Hintner, bisher Privatdozent an der Universität Tübingen, hat sich an der Philosophischen Fakultät der Universität Erlangen als Privatdozent für Betriebswirtschaftslehre habilitiert.

Universität Köln. Die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät hat dem Geheimen Hofrat Professor Dr. phil., Dr. agr. h. c., Dr. jur. h. c. Karl Diehl in Freiburg in Anerkennung der großen Verdiente, die er sich um die Wirtschaftswissenschaften erworben hat, die Würde und die Rechte eines Doktors der wirtschaftlichen Staatswissenschaften ehrenhalber (Dr. rer. pol. h. c.) verliehen.

Handels-Hochschule Leipzig. Professor Dr. Großmann wurde für die Amtszeit 1930/32 zum Rektor gewählt.

Das Sächsische Wirtschaftsministerium erteilte im Einvernehmen mit dem Ministerium für Volksbildung der Handels-Hochschule Leipzig unter dem 13. Mai 1930 das Recht, die Würde eines „Doktor der Wirtschaftswissenschaften" (Dr. rer. oec.) zu verleihen.

Universität Genf. Die Faculté des Sciences Economiques et Sociales der Universität Genf hat eine Lehrstelle für Werbelehrer geschaffen und als Privatdozenten den Reklamechef der Firma Laiteries Réunies in Genf, Dr. H. Tanner, gewählt, der seine Vorlesungen im Sommersemester 1930 aufnimmt. Damit findet das Postulat des Schweizerischen Reklame-Verbandes, diesen Unterricht an den schweizerischen Hochschulen einzuführen, eine erste Verwirklichung.

Internationaler Kongreß für Handels-Hochschulbildung. Vom 7.—15. September d. J. findet in Lüttich, in Verbindung mit der Jahrhundertfeier der nationalen Unabhängigkeit Belgiens, ein internationaler Kongreß für Handels-Hochschulbildung statt. Nähere Auskunft erteilt der Generalsekretär des Kongresses, M. Marcel Servais, Rue Pied du Pont des Arches 13, Lüttich.

Handels-Hochschule Berlin. Die vom Kuratorium der Handels-Hochschule Berlin für Studierende der Handels-Hochschule im Vorjahre ins Leben gerufene Einrichtung einer zweijährigen Ausbildung in der kaufmännischen Praxis in Verbindung mit dem Hochschulstudium (s. hierzu den einführenden Bericht „Studentenpraxis" von Professor Dr. Nicklisch in Heft 3, Jahrg. 1929, S. 69 ff. dieser Zeitschrift) fand im Berichtsjahre stärkeren Anklang. Im April konnten 17 Beflissene (gegen 5 im Vorjahre), im Oktober 8 (gegen 1 im Vorjahre) durch Vermittlung der Praktikantenstelle beim Kuratorium in den der Einrichtung angeschlossenen industriellen Unternehmen untergebracht werden. Es wird erstrebt, den Kreis der ausbildenden Firmen zu erweitern.

Unabhängig von dieser Einrichtung hat sich die Firma Hermann Tietz erboten, diejenigen Studierenden der Handels-Hochschule Berlin, die sich Kenntnisse in der Einzelhandelspraxis zu erwerben wünschen, in der Verkaufspraxis auszubilden. Zwischen der Firma und dem Kuratorium der Handels-Hochschule sowie der Forschungsstelle für den Handel, die an dieser Ausbildung besonders interessiert ist, wurde vereinbart, daß vom 1. März 1930 Lehrgänge während der Hochschulferien eingerichtet werden, und zwar soll ein Lehrgang jeweils zwei Ferienpraktika von zwei bis drei Monaten umfassen. Die Praktikanten werden während der Dauer der Ausbildung vollständig dem Betrieb der Warenhäuser eingeordnet. In erster Linie kommt Betätigung im Verkauf in Frage. Daneben werden die Praktikanten in einigen Zweigen der Verwaltung beschäftigt und erhalten fortlaufend theoretischen Unterricht. (Aus Mitteilungen der Industrie- und Handelskammer Berlin, 25. Januar 1930, Heft 2, S. 63.)

BUCHBESPRECHUNGEN.

Manes, Alfred: Versicherungswesen. System der Versicherungswirtschaft. 5. völlig veränderte und erweiterte Aufl. in drei Bänden, mit Einschluß der Sozialversicherung. I. Band: Allgemeine Versicherungslehre. Leipzig, Verlag B. G. Teubner. 436 S.

Inhalt: Begriff und Wesen der Versicherung. Entwicklung und Bedeutung der Versicherung. Organisation der Versicherung. Versicherungsbetrieb. Versicherungspolitik. Versicherungswissenschaft.

Seit 25 Jahren ist das „Versicherungswesen" von Manes wohl das bekannteste und anerkannteste Hand- und Lehrbuch auf diesem Gebiete. Der vorliegende Band der 5. Auflage weist nun eine ganze Reihe wichtiger Änderungen sowohl in dem Aufbau als auch in den Einzelheiten des Werkes auf. Der Verfasser hat nicht bloß alle Änderungen, die im Versicherungswesen selbst vor sich gegangen sind, alle Neuerungen der geschäftlichen Praxis und der Versicherungstechnik erfaßt und in der neuen Auflage restlos verarbeitet, sondern er hat auch die theoretischen Grundlagen revidiert und ganz erheblich erweitert. Durch reichliche Hinweise auf die einschlägige Literatur bei jedem Abschnitt und durch einen zusammenfassenden Abschnitt über die hauptsächlichste und wertvollste versicherungswissenschaftliche Literatur hat Manes sein Werk über den Rahmen eines Handbuches hinaus auch Weiterbildungs- und Forschungszwecken angepaßt. Auf Einzelheiten einzugehen ist hier nicht möglich, und so muß ich mich darauf beschränken, mit großer Genugtuung festzustellen, daß Manes auch den Versicherungsbetrieb eingehend behandelt. So finden wir in seinem Buche wertvolle Abschnitte über Anwerbetätigkeit, Risikenbemessung, Risikenbegrenzung, Beitragsberechnung und -erhebung, Finanzverwaltung, Ersatzleistung, Buchführung und Bilanzen und Schadenverhütung, wodurch diese allgemeine Versicherungslehre wohl auch ein Grundriß der Betriebswirtschaftslehre des Versicherungswesens ist. Es ist keine Redewendung, sondern es ist ehrlich und aufrichtig gemeint, daß der vorliegende Band der neuen Auflage nicht nur ein vorzügliches Lehrbuch, sondern für jeden, der praktisch oder theoretisch in der Versicherung interessiert ist, auch ein unentbehrliches Nachschlagewerk ist. Die folgenden zwei Bände sind nun der besonderen Versicherungslehre und der Sozialversicherung gewidmet, wodurch Manes nun zum ersten Male ein vollständiges System der gesamten Versicherungswirtschaft einschließlich der Sozialversicherung bieten wird. Die übliche Empfehlung des Werkes kann ich wohl ersparen, da dieses Werk keiner Empfehlung mehr bedarf.

Silvio Martinoli: Die Autokaskoversicherung in Theorie und Praxis. Weinfelden 1930, Neuenschwandersche Verlagsbuchhandlung. 258 S.

Inhalt: Automobilverkehr und Automobil-Versicherungstypen. Begriff und Funktion der Autokaskoversicherung. Die Stellung der Autokaskoversicherung im Versicherungssystem. Entstehung und Entwicklung der Autokaskoversicherung im allgemeinen. Die Autokaskoversicherung in der Schweiz im besonderen. Die wirtschaftliche Bedeutung der Autokaskoversicherung. Die allgemeinen Versicherungsbedingungen. System und Struktur der Prämienberechnung. Verbandsbildung. Ersatzleistung. Literaturverzeichnis.

Der Verfasser ist ein bekannter Spezialist auf dem besonderen Gebiete der Autokaskoversicherung, in deren fachliterarischen Behandlung er bahnbrechend wirkt. Seine vorliegende Arbeit ist die erste zusammenfassende Bearbeitung der gesamten einschlägigen Materie und für den Betriebswirtschafter schon deswegen ganz besonders wertvoll, weil sie die Betriebstechnik dieses Geschäftszweiges sehr ausführlich behandelt.

Der um die Popularisierung des Versicherungsgedankens sehr verdienstvolle Vitalis-Verlag hat neuerlich wieder eine Anzahl von Schriften veröffentlicht, die der Werbepraxis in der Lebensversicherung gewidmet sind. Es handelt sich hier um folgende Schriften:

Abschlußmethoden von 222 amerikanischen Lebensversicherungs-Agenten. 2 Teile. RM 5.50.

I. Teil. 92 S. Inhalt: Vorbereitung des Agenten. Die Ausfindigmachung von Versicherungskandidaten. Die Annäherung. Wie man sich bei seinem Kandidaten am besten einführt. Wie man Einwendungen widerlegt.

II. Teil. 91 S. Inhalt: Die Konkurrenz. Der Abschluß. Schutz fürs ganze Leben durch Versicherung. Abschlüsse auf 20jähriger Abzahlungsbasis. Abschlüsse gegen Unfall und Arbeitsunfähigkeit. Altersversicherung. Abschluß auf Monatseinkommen. Arbeitsmethoden. Anhang.

Es werden hier die Erfahrungen erfolgreicher amerikanischer Versicherungsakquisiteure wiedergegeben. Es scheint uns aber reichlich fraglich, ob man bei uns mit den Methoden der amerikanischen Werbeorgane Erfolge erzielen kann.

Einwände gegen die Lebensversicherung und ihre Widerlegung durch Argumente. Von Oskar Rausch.

Inhalt: Gesundheitsverhältnisse, Lebensalter, Familienstand. Kosten und Höhe der Versicherung. Bevorzugung anderer Geldanlagen. Befürchtung der Entwertung, Valutasorgen. Anderweitige ausreichende Sicherstellung. Religiöse Bedenken. Voreingenommenheit der Frau. Abneigung gegen die Lebensversicherung, gegen die Versicherungsunternehmungen und gegen die Versicherungs-Agenten. Allgemeine Einwände und Vorurteile. Die Werbekunst bei der Widerlegung der Einwände. Argumententafeln.

Die Schrift von Rauscher, die bereits die IV. Auflage erlebt, steht eher auf dem Boden der deutschen Wirklichkeit, und sie ist sicherlich geeignet, eine Waffe in der Hand des Versicherungsakquisiteurs gegen Unverstand und Übelwollen zu sein.

Die Propaganda der schweizerischen Lebens-Versicherungs-Gesellschaften. Von Dr. Paul Pfeil, Aarau-Basel. RM 15.—.

Inhalt: Wesen, Bedeutung und Psychologie der Reklame und Propaganda für die Lebensversicherung. Die Werbelehre. Einteilung und Aufmachung der Werbemittel im allgemeinen. Die Werbemittel der Reklame. Die persönliche Werbung. Die Werbeorganisation der schweizerischen Lebensversicherungs-Gesellschaften. Die neuesten Ergebnisse der Lebensversicherungsreklame in der Schweiz.

Die allgemeinen werbewissenschaftlichen Ausführungen des Verfassers sind wenig interessant, dafür aber ist die Demonstration der praktischen Reklametätigkeit der schweizerischen Lebensversicherungsgesellschaften um so lehrreicher. Die Ausstattung des Buches ist hervorragend und auch das farbige Bildermaterial sehr instruktiv.

Ebenfalls vom Vitalis-Verlag liegen noch zwei andere Publikationen vor. Die eine behandelt „*Die deutsche Lebensversicherung im Jahre 1928*". In einigen Tabellen werden in dieser statistischen Schrift gezeigt: Bestand und Zuwachs der Lebensversicherung in den Jahren 1926, 1927 und 1928 und seine Verteilung, einerseits nach Währungen, andererseits nach Versicherungsarten. Weiter die Einnahmen und Ausgaben, die Aktiva und Passiva und die Überschußverteilung der Lebensversicherungsgesellschaften. Im allgemeinen ist das Ziffernmaterial verläßlich, in einigen Punkten aber doch falsch, weil der Bearbeiter das Wesen einiger Bilanzposten offenbar nicht richtig aufgefaßt hat. Diese Bemerkung bezieht sich vor allen Dingen auf die Behandlung der Unkostenrücklagen.

Die kleine Schrift „*Was muß jeder Versicherungsbeamter, insbesondere auch der Werbebeamte im Außendienst, von der Rückversicherung wissen?*" Von Gustav Cruciger beinhaltet: Begriff, Wesen und Aufgabe. Grundsätzliche Unterscheidungsarten. Die einzelnen Vertragsformen. Die Rückversicherung in den einzelnen Branchen. Wirtschaftliches.

Eine kurze, sachlich zutreffende Einführung in das Wesen und die Bedeutung der Rückversicherung, namentlich für den Gebrauch der Werbeorgane der Versicherungsgesellschaften.

Die Geschäftsergebnisse der deutschen privaten Feuerversicherungs-Gesellschaften bis Ende 1928. A. Rapp. Engelhardt-Reyler Verlag.

Die kleine Schrift enthält einige Tabellen über die Entwicklung der Feuerversicherung in den letzten Jahren. Da die Tabellen Gesamtziffern enthalten und weder das direkte und indirekte, noch das inländische und ausländische Geschäft auseinanderhalten können, ist für die wirtschaftliche Beurteilung der Feuerversicherung die amtliche Statistik des Aufsichtsamtes eher maßgebend. Für eine allgemeine Orientierung reicht allerdings auch vorliegende kleine Schrift, deren einzelne Tabellen aber schon deswegen mit Vorsicht zu betrachten sind, weil die Bilanzierungsmethoden der Gesellschaften nicht einheitlich sind. Dies trifft beispielsweise auf die Gegenüberstellung der Prämieneinnahmen und Agentenaußenstände zu.

Vergleichende Zusammenstellung der Versicherungsbedingungen und Prämiensätze der im Deutschen Reiche arbeitenden Lebensversicherungsgesellschaften 1929/30. 26. Jahrg. Ernst Kahlo Verlag. Von Ernst Kahlo, Berlin-Dahlem.

Auch der neue Jahrgang dieser bekannten vergleichenden Zusammenstellung ist ein unentbehrliches Rüstzeug in der Hand des Versicherungswerbers.

Die Sachlebensversicherung. Von Fritz Zernetschky. Diss. Erlangen. 44 S.

Inhalt: Geschichtlicher Überblick. Zweck, Begriff und rechtliche Stellung der Sachlebensversicherung. Die Voraussetzung, der Gegenstand und der Inhalt des Sachlebensversicherungsvertrages. Besondere Verpflichtungen der Versicherungsbeteiligten. Veräußerung der versicherten Sache und Abtretung der Rechte aus dem Sachlebensversicherungsvertrag. Versicherung von Konkurrenzinteressen bei der Sachlebensversicherung. Die Endigung des Sachlebensversicherungsvertrages. Das Deckungsverfahren bei der Sachlebensversicherung.

Die Schrift bringt wenig Neues. Sie geht über die bekannten Arbeiten von Heymann, Blau und Ehrenberg kaum hinaus. Als kurze Zusammenfassung der Materie immerhin wertvoll.

Fusion von Versicherungs-Gesellschaften. Von Armin Spiegel. Diss. Erlangen. 84 S.

Inhalt: Begriff und Wesen der Fusion im versicherungsrechtlichen Sinne. Die Bedeutung des Gesetzes über die privaten Versicherungsunternehmungen. Die Fusion einer Aktiengesellschaft. I. Mit einer Aktiengesellschaft. 1. Die rechtlichen Voraussetzungen. Der Hergang der Fusion. Die Rechtsstellung der Versicherten. II. Mit einem Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit. Fusion und Rückversicherungsverträge.

Obwohl der Gegenstand vorliegender Schrift bereits reichlich behandelt wurde, sind gewisse Einzelfragen, wie gerade jetzt der Fall der Frankfurter gezeigt hat, noch immer nicht eindeutig geklärt, und so kommt der Arbeit sicherlich einige Aktualität zu.

Prof. Lengyel, Wien.

Assekuranz-Jahrbuch, gegründet 1880 von A. Ehrenzweig. Bd. 49. Schriftleitung Prof. S. Lengyel. Wien und Leipzig 1930, Compaßverlag. 8°. 602 S.

Das bekannte Jahrbuch enthält auch diesmal wieder neben anderen einige betriebswirtschaftlich wichtige Abhandlungen, auf die hingewiesen sei:

1. Die Prämienüberträge und Schadenreserven von Rückversicherungsgesellschaften. Von Dr. Max Gürtler, Dozent an der Universität Frankfurt a. M. 2. Konjunktur und Versicherungswesen. Von Dr. Martha Stephanie Braun (Wien). 3. Zur Frage der Abhängigkeit der Unkosten von der Betriebsgröße in der Lebensversicherung. Von Dr. Carl Burrau, unter Mitwirkung von B. Zoffmann-Petersen (Kopenhagen). 4. Betriebskosten und Betriebsgröße in der Sachversicherung. Von Dr. phil. et Dr. jur. W. Rohrbeck (Berlin).

Es dürfte interessieren, daß die beiden Aufsätze, die den Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Kostengestaltung zum Gegenstand haben, zu dem Ergebnis kommen, daß sich aus den veröffentlichten Statistiken kaum etwas über dieses Problem sagen lasse.

Der II. Teil des Jahrbuches enthält eine vollständige internationale Bibliographie der Versicherungsliteratur und der III. Teil wieder die internationale Statistik über das Versicherungswesen in den einzelnen Ländern. Für Vergleichs- und Orientierungszwecke ist der letzte Teil besonders wertvoll.

Schmaltz.

Wünsch, Hermann: Der Wettbewerb zwischen der Steinkohle und der Braunkohle in Deutschland. Essen 1929, Selbstverlag Hermann Wünsch, Essen-Rellinghausen, Eyhof 17. 8°. 134 S. RM 8.—.

Inhalt des Hauptteiles: 1. Die technischen, chemischen und wirtschaftlichen Faktoren als Grundlagen des Wettbewerbes der Kohlensorten um den Absatz. 2. Kohlenabsatz und Kohlenverbrauch in Deutschland.

Das Buch ist auf Grund guter Sachkenntnis und umfassenden Materials geschrieben und gibt eine Einführung in die Grundlagen der heutigen Kohlenwirtschaft bis Anfang 1927. Der Gegensatz zwischen Braunkohle und Steinkohle hinsichtlich Stärken und Schwächen kommt dabei gut zum Ausdruck. Betriebswirtschaftlich ist unter dem Gesichtspunkt einer Marktanalyse und Marktbeobachtung der zweite Teil besonders interessant. Das wiedergegebene Zahlenmaterial zeigt, daß Verbrauchsziffern in sehr weit untergliederter Form für diese Zwecke zur Verfügung stehen.

Schmaltz.

Grundzahlen zur allgemeinen Struktur des deutschen Inlandmarktes. Herausgegeben von der Fachgruppe „Vertriebsingenieure" beim V. d. I., Ausschuß Marktanalyse, bearbeitet von Dr. A. Reithinger (Schriftenreihe „Wirtschaftlicher Vertrieb", Heft 2). Berlin 1929, VDI-Verlag G. m. b. H. Din A 5. IV und 27 S mit 2 Abb. Brosch. RM 3.50.

Die Lederindustrie. Herausgegeben von der Fachgruppe „Vertriebsingenieure" beim V. d. I., Ausschuß Marktanalyse. (Schriftenreihe „Wirtschaftlicher Vertrieb", Heft 5). Berlin 1929, VDI-Verlag G. m. b. H. Din A 5. IV und 32 S.

Die Sägewerksindustrie. Herausgegeben von der Fachgruppe „Vertriebsingenieure" beim V. d. I., Ausschuß Marktanalyse. (Schriftenreihe „Wirtschaftlicher Vertrieb", Heft 4). Berlin 1929, VDI-Verlag G. m. b. H. Din A 5. IV und 19 S.

Der Ausschuß „Marktanalyse" der Fachgruppe „Vertriebsingenieure" beim Verein Deutscher Ingenieure, der sich schon mit Erfolg um die Förderung der Vertriebsfragen bemüht hat, will mit diesen Broschüren Zahlenmaterial für Marktanalyse und Absatzforschung verbreiten. Im wesentlichen stützen sich die Veröffentlichungen, die offenbar fortgesetzt werden sollen, auf die Betriebs- und Berufszählung von 1925, auf die amtlichen Produktionserhebungen und auf die sonstigen amtlichen Veröffentlichungen über Preise u. dgl. So angenehm es an sich für den Benutzer ist, dieses Material zusammengefaßt in der Hand zu haben, so glaube ich doch, daß es seinen Zweck kaum erfüllen wird. Wer sich näher mit Marktanalysen befassen muß, der muß tiefer in das Material eindringen können und stößt dabei sicher auf das Statistische Jahrbuch und die Zeitschrift „Wirtschaft und Statistik", wo das obige Material ebenfalls zusammengestellt ist. Außerdem darf man die Bedeutung dieser Zahlen für Marktanalysen, so wertvoll sie an sich sind, nicht überschätzen. Einmal liegen sie schon weit zurück und dann sind sie zu wenig spezialisiert und in manchen Fällen auch zu ungenau. Für den Regierungsbezirk Merseburg z. B. gibt die Betriebszählung für die Chemie etwa 12 000 Arbeiter an, während 1925 die Leunawerke allein mehr als 20 000 beschäftigten. Seit 1925 hat sich sehr viel verändert, wie aus den jährlich veröffentlichten Statistiken der Gewerbeaufsichtsbeamten zu ersehen ist, die übrigens in den Broschüren des VDI nicht berücksichtigt sind. Wenn der „Ausschuß Marktanalyse" seine Veröffentlichungen fortsetzen will, dann müßte im Interesse der Benutzer doch verlangt werden, daß spezialisierteres Material herangezogen wird.

Schmaltz.

Tatsachen und Zahlen aus der Kraftfahrzeug-Industrie 1928. Auf Grund amtlicher und privater Unterlagen zusammengestellt vom Reichsverband der Automobilindustrie E. V., Berlin-Charlottenburg 2, Hardenbergstr. 8 = Veröffentlichungen des Reichsverbandes der Automobilindustrie E. V. 4°. 164 S.

Dieses kleine Handbuch enthält weit mehr als der Titel vermuten läßt. Nicht nur, daß alles, was irgend wie zahlenmäßig über die Automobilindustrie veröffentlicht ist, hier zusammengefaßt in Zahlen und Bildern wiedergegeben wird, sondern die Statistik erfaßt auch die technische Konstruktion der vorhandenen Typen in Deutschland. Die letzteren Zahlen sprechen eine deutliche Sprache für die Verminderung der Typen und Konstruktionen, wenn die Automobilindustrie noch leistungsfähiger werden soll. Dem Material nach ist das Buch als Grundlage für eine Marktanalyse der Lieferanten von Automobilteilen ganz ausgezeichnet, aber auch für die Autoindustrie zeigt es die Entwicklungstendenzen sehr deutlich, wo Zeitvergleiche durchgeführt wurden.

Schmaltz.

Stein, Herbert A.: Der amerikanische Automobil-Verkäufer. Nr. 6 der Schriftenreihe des Reichsverbandes des Kraftfahrzeughandels und -gewerbes E. V. (Deutscher Automobil-Händler-Verband). Verlag der Wirtschaftsgesellschaft m. b. H. des Deutschen Automobil-Händler-Verbandes, Berlin. Preis RM 3.—.

Der Wert dieser kleinen Broschüre liegt in der Darstellung der ausgebildeten und erprobten amerikanischen Erfahrungen des Automobilverkaufs. Manches läßt sich nicht ohne weiteres in Deutschland anwenden, aber es enthält wertvolle Anregungen. Die psychologische Erfassung der Kunden, ihre Behandlung, die Weckung bestimmter Instinkte, der genaue Weg bis zum Abschluß werden sehr gut geschildert. Auch das Problem des alten Wagens, das in Deutschland noch nicht so akut ist wie in Amerika, ist berücksichtigt.

Schmaltz.

MITTEILUNG DES VERLAGS

Dieses Heft enthält folgende Prospekte: Vom Verlag Julius Springer, Berlin, über Neuerscheinungen auf dem Gebiet der Wirtschaftswissenschaften. Von Fa. G. A. Gloeckner, Verlagsbuchhandlung, Leipzig, über die Neuerscheinung „Beste, Die kurzfristige Erfolgsrechnung." Vom C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, über folgende Neuerscheinungen: „Voss, Handbuch des Revisionswesens" / „Fisch, Die kurzfristige Abrechnung" / „Fluch, Der Status der Unternehmung" / „Sandig, Finanzierung mit Fremdkapital" und „Eckardt, Unterrichtsstoff und Lehrpläne für Einzelhandelsschulen". Alle Beilagen empfehlen wir unseren Lesern zur besonderen Beachtung.

Alle Manuskriptsendungen sind an die Schriftleitung: Priv.-Doz. Dr. Schmaltz, Halle (Saale), Hohenzollernstr. 7, unmittelbar einzusenden, Besprechungsexemplare dagegen durchgängig nur an den Verlag. Es sei besonders darauf hingewiesen, daß in die Zeitschrift nur Originalartikel aufgenommen werden können. Die Zeitschrift erscheint monatlich im Umfange von 32 Quartseiten. BEZUGSPREIS durch den Buchhandel, die Post oder vom Verlag vierteljährlich Reichsmark 5.—. ANZEIGEN-ANNAHME durch die Annoncenbüros und C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, Calwer Straße 7. Postscheckkonto C. E. Poeschel Verlag Stuttgart Nr. 14700

C. E. POESCHEL VERLAG, STUTTGART
FÜR DIE HERAUSGABE VERANTWORTLICH IN DEUTSCHLAND: DR. ALFRED DRUCKENMÜLLER, STUTTGART; IN ÖSTERREICH UND UNGARN: HOFRAT ANTON SCHMID, PROREKTOR DER HOCHSCHULE FÜR WELTHANDEL, PROFESSOR AN DER KONSULARAKADEMIE UND HONORARDOZENT AN DER TECHNISCHEN HOCHSCHULE IN WIEN. GESCHÄFTSSTELLE FÜR ÖSTERREICH UND UNGARN: GEWERBEBUCHHANDLUNG (OSKAR ANDREAS) WEIDLINGAU BEI WIEN. DRUCK DER J. B. METZLERSCHEN BUCHDRUCKEREI IN STUTTGART, CALWER STRASSE 17

DIE BETRIEBS WIRTSCHAFT

ZEITSCHRIFT FÜR HANDELS WISSENSCHAFT & HANDELSPRAXIS

HERAUSGEBER:
Prof. Dr. H. NICKLISCH, Berlin; Prof. Dr. GEORG OBST, Breslau;
Geh. Justizrat Prof. Dr. EDUARD HEILFRON, Berlin; Prof. Dr. ERNST PAPE, Jena; Prof. Dr. WILLI PRION, Berlin; Hofrat Prof. A. SCHMID, Wien; Prof. Dr. RUD. SEYFFERT, Köln; Prof. Dr. FELIX WERNER, München.
SCHRIFTLEITUNG: Dipl.-Kfm. Dr. K. SCHMALTZ, Priv.-Doz. a. d. Universität Halle/S.

HEFT 7 · STUTTGART · JULI 1930 · 23. JAHRG.

Das Quotensystem im Vertrieb.

Von O. R. Schnutenhaus, Berlin.

Wir haben in einer ganzen Reihe von Aufsätzen Fragen des kaufmännischen Budgets behandeln lassen und führen mit dem vorliegenden Beitrag über Absatzplanung und Umsatzvorausschätzung diese Reihe fort. Der Verfasser untersucht dabei diese Zusammenhänge unter dem Gesichtspunkt des in Amerika weitverbreiteten Quotensystems. Man versteht darunter die Bestimmung der Umsatzquote einer bestimmten Unternehmung am Gesamtumsatz eines Landes oder Bezirks, die Gliederung dieses Umsatzanteils nach Einzelgebieten, Waren, Verkäufer oder Vertreter und die Feststellung der Mittel, die notwendig sind, um die angenommene Quote im ganzen und im einzelnen zu erreichen.

Gleichgültig, was ein kaufmännisches Unternehmen in Handel oder Industrie an Beteiligungen, glücklichen Finanzdispositionen, besonders günstigen Ausverkäufen u. a. verdient, das Rückgrat bildet in jedem Falle der ordnungsmäßige Vertrieb irgendwelcher den Unternehmungszweck bildender Waren. Der Absatz solcher Güter wird meist nur der eigentliche Zweck sein, die Erzielung eines Gewinnes aus dem Umsatz das Kardinalproblem bilden. Ein Unternehmen, das im Absatzmarkt nicht planmäßig verankert ist, kann sich auf die Dauer durch rationellste Einkaufsmaßnahmen Produktionsverfahren und Kapitaldispositionen vor dem Zusammenbruch nicht retten, weil es einfach die innerbetrieblichen Ersparnisse dem Absatzmarkt auf die Dauer nicht opfern kann. Ohne planvoll gesetzten Leistungsendzweck gibt es kein rationelles und gewinnbringendes Wirtschaften. Es ist daher so, daß der körperliche Prozeß im Wirtschaftsablauf in der Richtung vom Aufbau zum Verzehr, d. h. vom Einkauf zum Vertrieb, der geistige Prozeß des Wirtschaftens und kaufmännischen Denkens umgekehrt in der Richtung vom Vertrieb zum Einkauf sich vollzieht.

Es ist kein Zufall, daß die Amerikaner beim Eintritt der Deflation 1920/21 die Reorganisation ihrer Betriebe in der Richtung vom Absatzmarkt her betrieben, weil sie erkannten, daß es eben immer wieder auf die Größen: Verbrauchsdichte, Verbrauchsschnelligkeit in Verbindung mit den verschieden gelagerten Kaufkräften, d. h. auf die Umsatzrentabilität in erster Linie verbunden mit einer zweckvollen Sparpolitik der Betriebsaufwendungen ankam. Die durch die Deflation nicht mehr erzielbaren Preise, die weit geringeren geldlichen Erlöse führten zur budgetary control, d. h. zunächst zur Überprüfung der Einnahmen- und Ausgabenwirtschaft aus Sparsamkeitsgründen und später erst zur Einbeziehung der Aufwands- und Leistungswirtschaft, zur regelrechten Wirtschaftsplanung[1]).

[1]) Diese Unterscheidung wird mit Ausnahme vom Organisationslexikon von den Fachschriftstellern über Budgetfragen (Lohmann, Hasenack) viel zu wenig herausgestellt.

Es kann ernstlich nicht behauptet werden, daß die deutsche Deflation oder Markstabilisierung 1923/24 auf die kaufmännischen Unternehmungen die Wirkung hatte, zunächst einmal ihre Betriebe nach der Absatzseite hin zu überprüfen. Gerade weil man meistens nicht so vorging, waren häufig kräftige Kapitaleinschnitte notwendig, wofür dann dem Aktionär gegenüber das Wort von der „intensiven Rationalisierung" herhalten mußte. Heute ringt sich, wenn auch langsam, die Erkenntnis durch, daß das investierte Kapital ja eigentlich nur durch kaufmännisch-dispositives Denken vom Umsatz her verzinst werden müßte, planmäßige Rationalisierung des Gesamtbetriebes also eine Leistungssetzung des eigenen Betriebes im Markt voraussetze, die nicht nach der Methode des Daumendrehens vor sich gehen könne. Zu suchen ist also eine „gerechte Entsprechung" der einzelnen Unternehmungen im Absatzmarkt. Daß man diese nicht darin findet, wenn man sich einfach wahllos der Reklame verschreibt oder einen Statistiker bestallt, der in „Marktanalyse" macht, ist leider noch nicht allen Kaufleuten klar geworden. Daß die Werbe- oder Reklameabteilung, um dies auch in diesem Zusammenhang nochmals scharf herauszustellen, nur ein Ausdruck im Vertriebsgesicht der Unternehmung ist und Verkaufsüberlegungen nur in eine Richtung lenkt, sonst aber nur einen einzigen Mosaikstein in der gesamten Vertriebsorganisation darstellt, scheint im Gegensatz zu den amerikanischen Betriebswirten bei uns nur schwer begreifbar zu sein.

Der Umfang bzw. die Ausweitung der Vertriebsorganisation hängt bei jedem Unternehmen von der Größe des Umsatzes ab, also von der quantitativen Größe der reinen Menge; während von der absetzbaren Menge × Preis der Ware die besondere Aderung der Vertriebsorganisation bedingt wird, diese erst hierdurch ihr charakteristisches Gesicht erhält.

Von den vielen Einzelfragen des Betriebes soll hier nur untersucht werden, welche Bedeutung das Quotensystem im Vertriebe für die Vertriebsorganisation hat. Das Absatzquotensystem will für eine bestimmte Periode mit den formalen Mitteln des Rechnungswesens (Buchhaltung, Selbstkostenrechnung und Statistik) die gegebenen Marktzusammenhänge durchleuchten zwecks Vorausbestimmung und Erlangung des gerechten Anteils am Markt. Aus den Marktzusammenhängen als Ursachenkomplex sollen die Wirkungen bis zu einem bestimmten Ausmaß im vorhinein berechnet, und danach durch dispositives Wirtschaften diese Wirkung als gesetzter Zweck erreicht werden. Man hat sich hierbei vor Augen zu halten, daß schon aus dieser Überlegung heraus die Gesamtquote nicht starr, sondern beweglich sein muß und möglichst langfristig aufzustellen ist.

Welche betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen sind hierfür erforderlich? Vor allem möglichst genaue und vollständige Sammlung der als wesentlich erkannten und determinierten Daten, da wegen der bestehenden Disharmonie zwischen Käufer und Verkäufer in bezug auf die Bedürfnisbewertung die Massenhaftigkeit gleicher Erscheinungen erst zur Formulierung von Wahrscheinlichkeiten und Gesetzmäßigkeiten und so zur richtigen Bestimmung dessen führt, wieviel im ganzen und durch die verschiedenen Vertriebsmittel (z. B. Vertreter) im einzelnen abgesetzt werden kann.

Es ergibt sich nun die weitere Frage: Was soll die Quote sein? Wodurch soll man sie ausdrücken?

Hier beginnt bereits die Problematik. Man kann die Quote entweder in Geldeinheiten oder in Wareneinheiten oder in beiden ausdrücken. In jedem Falle läuft man Gefahr, daß für Vergleichszwecke über längere Perioden der eine Maßstab so gut oder schlecht ist wie der andere, mit anderen Worten, die Kontinuität des inneren Ausdrucks nicht gewahrt werden kann. Schwankungen der Preise von Jahr zu Jahr und des Geldwertes an sich beeinflussen die Quote, wenn sie als Umsatzwert ausgedrückt wird. Aber auch die Warenmengen oder -einheiten lassen sich Jahr für Jahr nicht immer vergleichen, wenn Qualität, Gewicht, Form usw. ein und derselben Wareneinheit sich ändern. Trotzdem ist es aus Rechengründen zweckmäßig, für das Gesamtunternehmen die Quote nach dem Nettowertumsatz, d. h. Bruttofakturenbetrag abzüglich Erlösschmälerungen (Nichtausgabeposten) festzulegen und dann diese Gesamtquote in Teilquoten, sowohl wertmäßig wie waren- oder warengruppenmäßig nach Absatzbezirken oder nach Vertriebsmitteln (z. B. Händler) und nach Käuferklassen aufzuteilen. Z. B. so: Mehrabsatz 20% des letztjährigen Nettoumsatzes, davon 5% mehr im Bezirk A, 7% im Bezirk B, 8% im Bezirk C. Von den 5% Mehrabsatz im Bezirk A sind mehr abzusetzen 1000 Wareneinheiten der Gruppe *x*, 500 der Gruppe *y*. Die Quote sollte möglichst noch weiter dahin umgebrochen werden, an wen und wieviel von den Waren abzusetzen ist. Die Vergleichbarkeit der Quoten von Jahr zu Jahr kann nach irgendeinem Indexsystem erreicht werden.

Ist man sich über den Quotenausdruck einig, so entsteht die Frage: Wie findet man überhaupt die Quote, die abzusetzen ist? Immer ist eine gefühlsmäßige Quotensetzung abzulehnen. Man kann sich ohne stichhaltige Begründung nicht auf die Angaben der Reisenden, Vertreter, Bezirksleiter, Werbeabteilungsleiter verlassen, was sie glauben im nächsten Rechnungsabschnitt vermutlich absetzen zu können. Vollkommen unbetriebswirtschaftlich, weder kausal noch teleologisch denkend ist es, auf Grund zufällig günstiger allgemeiner Wirtschaftslage den Umsatz des letzten Rechnungsabschnittes oder der letzten Perioden prozentual zu erhöhen. Man muß unter allen Umständen von vornherein die Methode der Auffindung der Gesamtquote unterscheiden von der Anwendung der Mittel zur praktischen Realisierung der Quote. Um die nach bestimmter Methode gefundene Quote tatsächlich im Vertrieb umzusetzen, ist als Mittel fast immer

die Unterteilung der Gesamtquote in Bezirksquoten, in Verkäuferquoten usw. notwendig. Es ist aber nicht notwendig, die Vorausberechnungen des zukünftigen Gesamtumsatzes auf Grund eben dieser Teilquoten vorzunehmen. Die Vertreter holen zwar als Vertriebsstützpunkte innerhalb der Vertriebsorganisation gegebenenfalls den gesamten Umsatz herein; aber sie haben auf die Höhe des zu erreichenden Umsatzes nur einen begrenzten Einfluß. Diese Grenze richtig aufzufinden und zu stecken ist nur möglich, wenn man die übrigen umsatzbestimmenden Faktoren kennt und untereinander in Beziehung setzt. Die Auffindung der Quote hängt daher in erster Linie von den Ergebnissen einer generellen und speziellen Marktanalyse im Hinblick auf die beteiligte Konkurrenz ab.

Eine Methode — nach meinen bisherigen Untersuchungen die zweckmäßigste —, die Gesamtquote zu finden, ist die, daß man einmal ein Absatzrayon als Probedistrikt herausnimmt und an Hand greifbarer Unterlagen[2]) den Gesamtverbrauch des Produktes ohne Rücksicht auf die Lieferquellen schätzt und zum Gesamtverbrauch des gesamten Marktes in Beziehung setzt. Gleichzeitig ermittelt man in demselben Distrikt (auch wieder auf Grund besonderer Maßnahmen, die hier nicht zu erörtern sind) die ungefähre Abnehmerzahl bzw. Umsatzgröße für das eigene Produkt. Vergleicht man nun den möglichen Umsatz mit dem Anteil des effektiven eigenen Umsatzes und dem Gesamtumsatz aller Firmen in diesem Distrikt, so erhält man einen Überblick, ob die Quote zu erhöhen oder zu erniedrigen ist und ob sie wirtschaftlich durchgeholt werden kann. Selbstverständlich kommt es sehr auf die richtige Auswahl des Absatzrayons und der vorhandenen Verbrauchsfaktoren an, um analoge Schlüsse für den ganzen Markt zu ziehen. Die Grenze des Marktes liegt hier, wo seine Strukturwandlung räumlich gesehen anfängt. Beim Vorliegen einer weitreichend unterteilten und analytisch durchdachten Absatzstatistik ist aber richtiges Disponieren in Gestalt zweckmäßigster Faktorenkombination leicht möglich. Der Sinn der Gesamtquote ist also der, die Tragfähigkeit des Marktes für den Absatz der eigenen Produkte für einen zukünftigen Rechnungsabschnitt im ganzen zu ermitteln. Kennt man den Umsatz der ganzen Branche, so ist der Anteil der einzelnen Konkurrenzfirmen auf Grund verschiedenster Anhaltspunkte unschwer zu ermitteln. Da man überdies die Vertriebsmethoden der Konkurrenz in der Regel kennt, so erhält man bei systematischem Vorgehen zur Festsetzung eigener Absatzquoten oft unverhofften Aufschluß über die Zweckmäßigkeit dieser Methoden.

Von den verschiedenen Methoden der Auffindung der Gesamtquote ist das andere amerikanische Verfahren streng zu unterscheiden, das nach irgendwelchen konjunkturellen gesamtwirtschaftlichen Erscheinungen die Absatzquote für das ganze Unternehmen und nun vor allem auf die richtige Aufteilung dieser Quote für die verschiedenen Absatzdistrikte Gewicht legt. Hier wird entweder in der Weise vorgegangen, daß die Bestimmungsfaktoren des Umsatzes wie Bevölkerungszahl, Einkommen, Zahl der Einzelhändler, Zahl der mutmaßlichen Käufer usw. für alle Bezirke zusammengestellt, prozentmäßig auf die Quote verteilt und damit für jeden einzelnen Absatzdistrikt der Durchschnitt aus den Einzelquoten gezogen wird. Diese Methode hat in der Praxis etwa folgendes Aussehen:

	Bevölkerung			Einkommen			Händler		
Bezirk A:	5 400 000	72 000	36 %	14 400 000	64 000	32 %	2400	80 000	40 %
„ B:	2 700 000	36 000	18 %	8 100 000	36 000	18 %	1200	40 000	20 %
„ C:	6 900 000	92 000	46 %	22 500 000	100 000	50 %	2400	80 000	40 %
	15 000 000	200 000	100 %	45 000 000	200 000	100 %	6000	200 000	100 %

	Bezirk A	Bezirk B	Bezirk B	
Bevölkerung:	72 000	36 000	92 000	
Einkommen:	64 000	36 000	100 000	
Händler:	80 000	40 000	80 000	
Durchschnitt (ungewogen)	= 72 000	37 300	90 700	Sa. 200 000

Oder es kommt das verfeinerte Verfahren in Anwendung, wonach aus überzeugenden Gründen die Umsatzbestimmungsfaktoren im Absatzdistrikt gewichtet werden, z. B. Bevölkerung 50 % der Quote, Einkommen 30 % der Quote, Händler 20 % der Quote.

Ist die Ermittlung der Sollquote wohl praktisch schwierig, aber theoretisch möglich, so spottet die Umwandlung der Sollquote in eine Istquote klarer theoretischer Überlegungen im Hinblick auf gesetzmäßige Verfahrensweisen, die sich leicht in die Praxis übertragen ließen. Vorläufig ist hier die Kunst des Absatzpraktikers noch entscheidend, der sich vor kostspieligen Vertriebsexperimenten hüten muß.

Kennt man das „Wieviel" des Absatzdistriktes, so doch noch nicht das „Wie" der Hereinholung der Aufträge. Es beginnen jetzt zwei Überlegungen gleichzeitig: die Vertriebskostenrechnung und die Vertriebsmittelrechnung. Durch die Sollquote ist im Rahmen des Beschäftigungsgrades der beabsichtigte Reingewinn vom Nettoumsatz für die Gewinn- und Verlustrechnung am Ende der Planungsperiode bekannt. Es kommt darauf an, ob der Vertriebs-

[2]) Bezüglich der Aufzählung solcher Unterlagen verweise ich auf das von mir bearbeitete Kapitel „Vertriebsorganisation", Abschnitt „Die Abhängigkeit der Vertriebsorganisation von der Leistungssetzung" in dem demnächst erscheinenden „Vertriebshandbuch" des Vereins Deutscher Ingenieure.

leiter diesen vorgeschätzten Reingewinn realisieren kann. Die Wahl der Vertriebsmittel, die zum Reingewinn führen, hängt von den Kosten ab. Die Kosten der Orderausführung z. B. beim Versand sind verhältnismäßig leicht berechenbar, nicht dagegen die Kosten der Ordererlangung z. B. durch Vertreter, Händler, Reklame usw. Es gilt nun zu ermitteln, was die Wareneinheit an diesen letzterwähnten Kosten vertragen kann. Hierzu ist die Beantwortung solcher Fragen nötig wie: Braucht man Händler? Was für Händler? Welchen Prozentsatz müssen diese verdienen? Braucht man eigene Vertreter für den Besuch der Wiederverkäufer? Wieviel? (Die Beantwortung der letzten Frage hängt davon ab, wieviel Besuche der einzelne Vertreter in einer bestimmten Arbeitszeit absolvieren kann, wie oft und wieviel der Händler kauft, wie oft der Händler von der Konkurrenz besucht wird.) Ist der Verkauf nur durch Reklame, aber ohne Vertreter möglich? Wie verhalten sich Anfragen zu Abschlüssen auf Grund der Reklame? Ist die Reklame eine notwendige, eine wirksame, eine billige Unterstützung des Vertreters? Erst die Antwort auf diese und noch andere Fragen gibt Aufschluß, ob die Teilquote des Distriktes mit Vertretern und/oder Reklame durchzuführen ist, und ob die Quote mit progressiven (Reduzierung des Nettoumsatzgewinnes) oder degressiven Vertriebskosten belastet ist, mit einem Wort im Rahmen des wirtschaftlich Möglichen liegt. Welche Quote bei der Aufteilung der Distriktsquote dem einzelnen Vertreter zuzumuten ist, bleibt als weitere Unterfrage zu stellen übrig. Die statistische Berechnung im Sinne einer nachkalkulierenden oder gar vorkalkulierenden Leistungsmessung hat für die Quotenvorberechnung des Vertreters wenig zu bedeuten. Sie ist sogar für diese — die zukünftige Quote hängt eng mit der Rentabilitätsprognose des Wirtschaftsplanes zusammen — ganz abzulehnen. Der irgendwie geartete auf einen Verkäufer entfallende Durchschnittsumsatz sagt nichts darüber aus, ob er diesen Umsatz als Quotensoll oder -ist verdient hätte. Die bisher in einigen Einzelhandelsuntersuchungen über eine ganze Branche oder Gruppen von Betrieben veröffentlichten Umsatzziffern pro Verkäufer sind für das kaufmännische Gewinndenken unbrauchbar. Der Wirklichkeit kommt die Formel [3]) schon näher, die den täglichen Minimumauftragsbestand, der vom Vertreter hereinzuholen ist, auf Grund der

$$\frac{\text{Reisendenunkosten des Artikels} \times \text{Vertreterkosten}}{\text{Anzahl der Monatstage}}$$

per Monat errechnen will. Für eine dynamische Umsatzvorausplanung, für eine Umsatz*erzielung* haben diese Methoden wenig Wert, da sie der Ursachenverkettung, der Frage: Wie entsteht jeder Einzelumsatz? analytisch nicht scharf genug auf den Grund gehen. Vertreter oder Verkäufer sind keine Automaten. Sie unterliegen ebenso Stimmungen wie die Kunden, die einmal auf ein Inserat hin kaufen, das andere Mal nicht. Ganz zu schweigen von dem in jedem Distrikt verschieden gelagerten Verhältnissen (beim Verkäufer im Warenhaus oder Einzelhandelsgeschäft vom verschieden gelagerten Käuferkreis), die geradezu nach einem gerechten Ausgleich in der Bewertung der Vertreterleistung schreien. Wenn der Vertreter Mitarbeiter sein soll, so muß seine Quote vernünftig, d. h. nicht zu hoch, nicht zu niedrig angesetzt werden. Andernfalls erreicht man nur kalte Gegenmaßnahmen auf seiten des Vertreters oder des Kunden. Die Quotenhöhe hängt einmal von der Leistungsfähigkeit des Vertreters (Anzahl seiner täglichen Besuche usw.), zum andern von der absoluten Preishöhe des zu verkaufenden Produktes ab; denn die Vertreterleistung muß in einem angemessenen Verhältnis zur Entlohnung stehen, die wiederum von der Warenpreiseinheit abhängig ist. Daß man zwecks richtiger Abgrenzung von Leistung und Entlohnung auch noch das Vorkommen der Orderhäufigkeit und der Ordergröße mitberücksichtigt, soll nur erwähnt werden. Mit gewissen Einschränkungen, d. h. anderen marktanalytischen Überlegungen ließe sich auch im Einzelhandel eine systematische Quotenzumessung für die Verkäufer durchführen, wobei vom Standpunkt der Vorausplanung das, was vom einzelnen Verkäufer bisher geleistet wurde, durchaus nicht richtunggebend zu sein braucht.

Bei der Realisierung der Quote kommt es auf die Tatsachenbeobachtung an, daß nicht alle Vertreter oder Verkäufer gleiche Umsätze erzielen. Die Leistung muß meßbar gemacht werden, so daß die Leistungsunterschiede, die Abweichungen vom gesetzten Leistungszweck, die inneren Veränderungen, welche vielleicht summarisch doch die beabsichtigte Endleistung hervorbrachten, beurteilt werden können. Diese Ansprüche können nur durch das Punktwertungssystem in Quotenform erfüllt werden. Man biegt wieder einmal die Qualität zur Quantität um. Die Ziffer wird zum Generalnenner. Würde man wie bei der ersten Einführung des Punktsystems dabei stehen bleiben, für jede Vertreterleistung, z. B. eine neue Order = 5 Punkte, Verkauf einer Wareneinheit = 10 Punkte, Gewinnung eines neuen Kunden = 20 Punkte usw. nur eine Punktziffer festsetzen und das Additionsergebnis als Solleistung betrachten, so käme man in vielen Fällen zu ganz falschen Urteilen über das tatsächliche Verkaufenkönnen des Vertreters. Es kommt vielmehr darauf an, die zu erreichende Umsatzquote des Distriktes in der Richtung des *größten* Widerstandes auf die vorhandenen Verkäufer zu verteilen und die verschiedenen Arten der Ordererlangung nach ihrer Behandlungsschwierigkeit abgestuft, mit Sollpunkten zu belegen. Durch Vergleich der Sollpunkte mit den Istpunkten erkennt man dann die Leistungsfähigkeit des Verkäufers = Vertreters, während man über die von der Vertriebsleitung festgesetzte erreichbare Höhe der Sollquote des Umsatzes erst einen gewissen Überblick erhält, wenn jeder Vertreter im Bezirk des anderen einmal gearbeitet hat

[3]) Vgl. Orlex S. 549.

(analog im Einzelhandel Klassifizierung [Photographie] des Käufers durch den Empfangsherrn oder ähnliches, und Zuweisung des richtigen Verkäufers). Daß das Punktsystem neuerdings — und mit Erfolg — zur Grundlage oder Berichtigung der Verkäufer zu Vertreterentlohnung herangezogen wird, soll hier nur angedeutet werden. Wichtig ist jedoch der Hinweis, daß das noch längst nicht ausgeschöpfte Punktsystem vorläufig die beste Quotenkontrolle darstellt.

Je feiner man das Quotensystem ausbildet und immer unter Berücksichtigung der augenblicklichen Kaufmotive des Käufers bis in die letzten Elemente auflöst, um so eher wird man zu einem ökonomischen Verhalten von Produktion zu Absatz gelangen.

Die amerikanischen Investment-Trusts während der Depression.

Von Robert Arzet, Berlin-Grunewald.

Bei dem großen Interesse, das augenblicklich der Frage der Errichtung von Investment-Trusts in Deutschland gewidmet wird, verdient Erfahrungsmaterial über die amerikanische Entwicklung auf diesem Gebiet die stärkste Beachtung. Der vorliegende Beitrag berichtet auf Grund von Material, das einige amerikanische Stellen zusammengestellt haben, über den Einfluß der Börsendepression auf die dortigen Investment-Trusts, wobei auch die einzelnen Betriebstypen und die gegenüber englischen Gesellschaften unterschiedliche Anlagepolitik hervorgehoben werden.

Die Investment-Trust-Bewegung hat in den letzten Jahren in Amerika eine enorme Ausbreitung genommen, beziffert man doch das Kapital, das in U.S.A. in solchen Gesellschaften angelegt ist, heute auf 3 Milliarden Dollar, während man diesen Betrag für England mit nur ca. 200 Mill. £ angibt. Damit hat Amerika in der kurzen Periode von 1924 bis heute — vor 1924 waren Investment-Gesellschaften in nennenswertem Umfange in Amerika nicht vertreten —, also in einem Zeitraum von 6 Jahren, England, das seit den 60er Jahren die Einrichtung dieser Kapitalanlagegesellschaften kennt, um über das Doppelte, was wenigstens das investierte Kapital anlangt, übertroffen. Geradezu stürmisch gestaltete sich die Entwicklung in Übersee in den Jahren 1928 und 1929. Das Wort vom tropischen Wachstum der Investment-Trusts war für diese Periode durchaus berechtigt. Um einige Zahlen zu nennen, so entfiel bei einer Gesamtemission von 9,7 Milliarden Dollar in den ersten neun Monaten des Jahres 1929 fast ein Viertel dieses Betrages auf Investment-Trusts und Holding-Gesellschaften.

Es konnte unter diesen Umständen nicht wundernehmen, daß sich die Stimmen mehrten, die von einer Übersteigerung der Formen sprachen und insbesondere den spekulativen Charakter der Neugründungen einer scharfen Kritik unterzogen. Die Entwicklung an den Aktienmärkten in U.S.A., die gerade in den letzten beiden Jahren im Zeichen einer beispiellosen Aufwärtsbewegung stand, begünstigte naturgemäß die Entstehung solcher Gesellschaften außerordentlich. Große Kursgewinne wurden gemacht, die Investment-Aktien wurden „das" Modepapier in Wall-Street. Umgekehrt waren die Trusts zu nicht geringem Teil schuld an dieser amerikanischen Dauer-Hausse, so daß also eine wechselseitige Beeinflussung konstatiert werden muß.

Die amerikanische Börsen-Deroute vom Oktober 1929 traf die Investment-Trusts schwer. Allerdings soll hier schon betont werden, daß die Gesellschaften im einzelnen keineswegs in gleichem Umfange von dem Umschwung betroffen wurden. Es sind weitgehende Unterschiede zwischen den einzelnen Typen der Investment-Trusts zu machen, fernerhin, und hier liegt wohl der Punkt, dem die entscheidende Bedeutung beigemessen werden muß, war von größtem Einfluß die Zeit der Gründung der Gesellschaft. Zum Teil hatten die Trusts ihr Portefeuille erst zu stark überhöhten Kursen zusammenkaufen können, derartige Unternehmungen waren natürlich dem Kursdruck in ganz besonderem Maße ausgesetzt.

Es erscheint in gewissem Sinne gewagt, schon heute ein abschließendes Urteil über die Einwirkungen der Börsen-Deroute auf die Investment-Gesellschaften zu geben. Muß man sich doch vor Augen halten, daß die Effektenkonjunktur drüben eine Reihe von Jahren angehalten hat und teilweise den Gesellschaften ermöglichte, große Gewinne zu machen, die zweifelsohne nicht nur zur Ausschüttung verwandt wurden, sondern auch zur inneren Stärkung der Unternehmungen dienten. Deshalb konnte der Börsenumschwung Trusts, die sich in derart starker Position befanden, nicht viel anhaben. Anders steht es mit den jüngeren Gründungen. In dieser Beziehung kann man beinahe mit Bestimmtheit darauf rechnen, daß die nächsten Jahre einen Ausleseprozeß einleiten werden, der alles, was an schwachen Unternehmungen heute noch besteht, beseitigt und eine gesunde Basis für die Weiterentwicklung schafft.

Als nach dem New Yorker Krach in erster Linie die kleineren Trusts Anschluß an größere Investment-Gesellschaften suchten und eine Konzentrationsbewegung größeren Stiles sich vorzubereiten schien, als man weiterhin von Dividendenlosigkeit und Dividendenreduktionen hörte und einige Unternehmungen durch Rückkauf von eigenen Vorzugsaktien zu billigen Kursen Buchgewinne erzielten, die sie zur Bilanzbereinigung verwandten, hielt man in

Deutschland schon den Zeitpunkt gekommen, wo sich in U. S. A. die Spreu vom Weizen sondern würde und nahm an, daß ein Teil der spekulativen Gründungen gänzlich von der Bildfläche verschwinden würde. Diese Erwartungen haben sich nicht erfüllt, Zusammenbrüche in größerem Umfange sind bisher nicht erfolgt.

Weil man aber bezüglich der Verluste der amerikanischen Trusts in keiner Weise klar sieht, ist es um so wertvoller, daß die Stone & Webster and Blodget, Inc. New York vor kurzem eine Analyse von 40 Gesellschaften veröffentlicht hat, die gute Aufschlüsse in dieser Beziehung zu geben vermag. Interessant sind bei dieser Veröffentlichung zunächst die Zahlen über die Anlagepolitik der betreffenden Gesellschaften. Während in England der Prozentsatz, der in Bonds angelegt ist, im Durchschnitt nicht unter 33 % liegt, in vielen Fällen aber die Hälfte und noch mehr der Gesamtanlagen erreicht, sind hier nach dieser Untersuchung nicht mehr als 6,35 % der Mittel in Festverzinslichen investiert, auf der anderen Seite machen die Vorzugsaktien 4,69 %, die Stammaktien dagegen 69,95 %, also weitaus den größten Betrag aus, während sich der Rest auf Kasse und tägliches Geld verteilt. Dieselbe Erscheinung zeigt sich im Passivgeschäft, also in der Kapitalisierung. Die Anteile am Gesamtkapital betragen:

an Bonds	10,7 %,
„ Vorzugsaktien .	32,1 %,
„ Stammaktien . .	52,2 %.

Auch diese Proportionen sind weitaus verschieden von den englischen Verhältnissen, betrachtet man doch dort im Durchschnitt eine Relation von 45 zu 30 zu 25 (Obligationen zu Vorzugsaktien zu Stammaktien) als normal. Diese Abweichungen der amerikanischen Finanzierungs- und Anlagepolitik von den bewährten englischen Methoden erklärt sich zum größten Teil daraus, daß die Rentenpapiere während der langandauernden Aktien-Hausse völlig vernachlässigt wurden und Bondsemissionen in der letzten Phase der Entwicklung gar nicht mehr unterzubringen waren. Nicht zuletzt zeigt uns diese Politik weiterhin, daß das Investmentwesen in U. S. A. durch die einseitige Bevorzugung der Aktie eine bedeutend spekulativere Note erhalten hat als das englische.

Am aufschlußreichsten und in diesem Zusammenhang in erster Linie interessierend sind die Zahlen, die uns die Verluste der Gesellschaften ausweisen. 31 Investment-Trusts sind dieser Betrachtung zugrunde gelegt, und zwar ist der Einstandspreis ihrer Holdings dem Marktwert per 31. Dezember 1929 gegenübergestellt. Die Holdings beliefen sich mit ihrem Einstandswert auf:

1 078 931 094 $,

während der Kurswert per 31. Dez. 1929 . 1 040 025 455 $ betrug

38 905 639 $.

Demnach ergab sich hier ein Verlust, der allerdings rein buchmäßig und nominell gewertet werden muß, von 38 905 639 $. Auf der Basis der Gesamtmittel belief sich dieser Verlust auf 3,19 %. Dieser gering erscheinende Verlust erfährt eine nicht unbeträchtliche Erhöhung, wenn man von den untersuchten 31 Gesellschaften einen Trust, der im letzten Jahr sehr gut gearbeitet und mehr als 42 Millionen Dollar verdient hat, aus der Berechnung herausläßt. Für die verbleibenden 30 Unternehmungen erhalten wir dann einen Totalverlust von 81 013 030 $. Prozentual gesehen, würde dieser Verlust 8,42 % von den Einstandskursen oder 7,8 % von den Gesamtmitteln ausmachen.

Bei Würdigung dieser Zahlen darf allerdings nicht außer acht gelassen werden, daß den vorliegenden Berechnungen die Kurse per 31. Dezember 1929 zugrunde liegen. Die Entwicklung am Aktienmarkt, die ja gerade in den letzten Wochen in New York recht beträchtliche Kurssteigerungen zeigte[1]), hat naturgemäß die Situation der Investment-Trusts nicht wenig gebessert und wird die Verluste zum Teil gänzlich ausgeglichen, zum anderen Teil wenigstens erheblich reduziert haben.

In diesem Zusammenhang soll die „Diversification" nicht unerwähnt bleiben. Für 21 Trusts gibt sie die Untersuchung bekannt. Von den Holdings in Stammaktien entfielen im Durchschnitt:

auf Eisenbahn-Aktien	11,31 %,
„ Public Utilities	31,84 %,
während der Rest in Höhe von . .	56,85 %

sich auf Industrie-, Bank-, Versicherungs- u. a. Unternehmungen verteilte.

Hatte die vorliegende Betrachtung sich auf 40 Investmentwerte beschränkt, so geht eine Untersuchung der Standard Statistics Co. in New York weit darüber hinaus und erfaßt über 80 Gesellschaften. Sie ist insbesondere darin sehr aufschlußreich, daß sie versucht, die in U. S. A. vorkommenden Investmenttypen zu zergliedern und auf ihre Erfolge und Erfolgsmöglichkeiten hin zu untersuchen. Bezüglich der Verluste der einzelnen Gesellschaften wird nachdrücklichst auf den Zeitpunkt der Gründung des einzelnen Trust hingewiesen. Die neun Monate währende Hausse des Jahres 1929 hat den Gesellschaften, die während des ganzen vergangenen Jahres schon bestanden, gute Gewinne gebracht, während die späteren Gründungen weniger die Möglichkeit hatten, von dieser Effektenkonjunkturperiode zu profitieren. Ein Vergleich der Liquidationswerte per 31. Dezember 1928 mit denen vom 31. Dezember 1929, durchgeführt für 26 Gesellschaften, zeigt, wie verschieden die einzelnen Trusts das Jahr abschließen konnten. Während einige ihren Status nicht unerheblich besserten, ergaben sich bei den meisten zum Teil recht beträchtliche Abschläge, die in einigen Fällen sogar über 50 % ausmachten. Im Durchschnitt betragen die Verluste für alle 26 Trusts 7,5 %. Diese Durchschnittsziffer weicht übrigens nicht viel von der oben angeführten Zahl ab, die 7,72 % auf die Gesamtmittel bezogen, ausmachten.

[1]) Zwei weitere Rückschläge von geringerer Dimension sind allerdings in der Zwischenzeit erfolgt.

Bei der Besprechung der einzelnen Investmenttypen in U. S. A. wird zwischen Trading-Corporation, Fixed-Trust, Semi-Fixed oder Limited Management Trust und General Management Trust unterschieden.

Die Trading-Corporation, eigentlich nur eine Abart, wenn nicht sogar Entartung des General Management Typ zeichnet sich in erster Linie durch die völlig uneingeschränkte Handlungsfreiheit der Verwaltung aus. Das Management ist hinsichtlich seiner Anlagepolitik in keiner Weise Bindungen unterworfen, weiterhin ist charakteristisch, daß in den meisten Fällen eine Ausgabe von Obligationen nicht stattfindet, ebenso werden auch bei der Investierung einseitig die Aktien bevorzugt. Es ist bezeichnend, daß im letzten Jahre in U. S. A. die Form dieses Investment-Trust das Hauptkontingent, was Zahl der Gründungen anlangt, stellte. Die Trading Corporation ist die Spekulationsgesellschaft von reinstem Wasser, ihre Erträgnisse rühren in erster Linie von Kursgewinnen her. Deshalb werden diese Unternehmungen in Zeiten der Hausse durchaus florieren und auch beim Publikum sehr beliebt sein, wenn es sich auch um eine im höchsten Grade riskante Anlage handelt.

Der Fixed-Trust ist hinsichtlich seines Portefeuilles keinen Änderungen unterworfen. Es handelt sich vielmehr bei dieser Gesellschaftsform um eine starre Zusammensetzung der Anlagewerte, die nur in Ausnahmefällen (Fusionen, Konsolidierungen usw.) ein Management nötig macht, und auch für diese Zwecke wird meist schon im Statut Vorsorge getroffen, so daß also eine Abänderung des Portefeuillebestandes sozusagen automatisch eintritt. Diese Unbeweglichkeit der Anlagepolitik ist auf der einen Seite unbedingt ein Vorteil. Der Trust kann niemals eine derartig spekulative Note erhalten wie die ebenerwähnte Trading-Corporation. Andererseits darf man jedoch die Gefahr nicht gering einschätzen, die darin begründet liegt, daß der Trust niemals die Möglichkeit hat, die Gewinne zu realisieren oder Kursverluste zu vermeiden. Die Starrheit bezüglich der Investmentpolitik kann also heute ein Plus und morgen ein vielleicht noch größeres Minus bedeuten.

Der Semi-Fixed oder Limited Management Trust stellt — das ergibt sich schon aus seinem Namen — den Übergang vom Fixed Trust zum General Management Trust dar. Er ist halb Fixed und halb Management Trust, d. h. also der eine Teil des Portefeuilles darf keinen Veränderungen unterzogen werden, während der andere von der Entscheidung des Management abhängt. Diese Gesellschaften haben also wenigstens für einen Teil ihrer Anlagewerte die Möglichkeit, eine elastische, den Marktverhältnissen angepaßte Politik zu treiben.

Der General Management Trust ist ein Gebilde, das sehr viel Variationen aufweist. Zum Teil überläßt er dem Management die Anlagepolitik vollständig, ebenso können aber auch statutenmäßig gewisse Normativbestimmungen in Geltung sein, so daß also praktisch dem Management bestimmte Grenzen gezogen sind. Es ist also festzustellen, daß die Trading-Company eigentlich genau so gut hierher gehört wie der Trust, der nach alt-englischen Anlageprinzipien im konservativen Sinne geleitet wird.

Von entscheidender Bedeutung ist nun für die Untersuchung, wie die Trusts im einzelnen von der Baisse betroffen worden sind und welchem Typ die größten Zukunftschancen eingeräumt werden können. Um mit dem Extrem zu beginnen, so steht wohl außer Frage, daß die Trading-Company eigentlich nur in Zeiten starker Aufwärtsbewegung an den Börsen florieren kann. In Zeiten ruhiger Kursentwicklung wird ihre Bedeutung sehr zurückgehen. Man kann aber annehmen, daß jede stärkere spekulative Welle diesen Investment-Trusts neues Leben einhauchen wird. Damit ist schon gesagt, daß die Aktien der Trading-Corporation im Augenblick des Kursrückganges besonders scharfen Einbußen ausgesetzt sein werden, was auch die Vorgänge in U. S. A. bestätigt haben. Die Bonds werden in der Depression den Aktien vorgezogen, das Moment der Sicherheit dominiert über das der chancenreichen Aktienanlage, die in einer solchen Periode nur als riskant angesehen wird.

Ein völlig uneingeschränktes Management, das eben diese Gefahr der spekulativen Entartung in sich trägt, wird aus diesem Grunde — allgemein gesprochen — nicht solche Erfolge aufweisen können wie ein Trust, der gewisse Bindungen in der Anlagepolitik der Verwaltung vorschreibt und insbesondere darauf Wert legt, daß die Festverzinslichen die Grundlage der Rendite bilden. Ein solcher Trust, der weiterhin in seiner Anlagepolitik dem Management auf dem Gebiet der Aktienwerte in gewissem Umfange freie Hand läßt, wird bei sachkundiger Geschäftsführung am ehesten Krisen überdauern können, ist es doch möglich, durch eine solche Art elastisches Management den Wechsel der Konjunkturen auszunutzen.

Den Gegenpol vom Management-Trust, den Fixed-Trust, zeichnet in erster Linie die Unelastizität der Verwaltung aus, die als größtes Manko dieses Investmenttyps bezeichnet werden muß, hat er doch niemals die Möglichkeit, vor einem Umschwung beispielsweise die buchmäßigen Gewinne zu realisieren und damit sicherzustellen. Vielmehr überdauert hier das einmal zusammengesetzte Portefeuille die Wellenbewegungen der Kursentwicklung. Die Struktur des Fixed-Trusts bringt es mit sich, daß hier der Zusammenhang zwischen den Portefeuilleeffekten und den Investmentanteilen in Bezug auf die Bewertung beider ein sehr enger ist. Deshalb wird hier eine fast parallel zu nennende Entwicklung von Fondseffekten und Investmentaktien zu beobachten sein, so daß also eine Entwertung der Fondseffekten automatisch und in beinahe gleichem Umfange eine Entwertung der Trustanteile nach sich zieht. Um so bemerkenswerten ist, daß nach den schwarzen Tagen in Wall Street die Aktien der Fixed-Trusts ein größeres

Interesse als die Managementanteile fanden, trotzdem man das Umgekehrte hätte erwarten sollen. War doch bekannt, daß die in ihrer Anlagepolitik beweglicheren Management-Gesellschaften zum Teil wenigstens vor dem Kurseinbruch mit gutem Gewinn Realisationen vorgenommen hatten. Hierfür kann eine Erklärung nur darin gefunden werden, daß sich das Kapitalistenpublikum auf ein Gebiet mit sicherern Bewertungsmaßstäben zu retten versuchte. Als zweites kommt beim Management-Trust die bisher völlig unzureichende Publizität hinzu, die in Zeiten der Depression und damit in Zeiten des Pessimismus den Investor vor Käufen zurückschreckt.

Man kann annehmen, daß die Gesellschaften diese Mißstände gerade im Punkte Publizität im eigenen Interesse eben, um das verlorengegangene Vertrauen zurückzugewinnen, jetzt beseitigen werden. Man wird in Zukunft den Schleier, den man bisher über die Zusammensetzung des Portefeuilles breitete, in weitgehendem Maße lüften. Solche Tendenzen werden auch dadurch eine machtvolle Unterstützung erfahren, daß die Trusts noch in größerem Umfange als bisher sich um die Zulassung zur amtlichen Notierung an der Stock Exchange bemühen werden, ein Punkt, der naturgemäß sehr eng mit diesen Bestrebungen der Wiedererlangung des Vertrauens in Anlegerkreisen zusammenhängt.

Daß diese Bewegung schon im Gange ist, beweist uns der letzthin erschienene Zulassungsprospekt der Lehmann-Corporation, New York, dessen Studium noch aus anderen Gründen interessant ist. Es handelt sich bei dieser Gesellschaft um einen Trust des General Management Typ, der — dieser Punkt sollte von besonderem Interesse sein — erst wenige Wochen vor dem großen Krach, am 11. September 1929, gegründet worden ist. In dem Prospekt wird die Diversification auf das Genaueste bekanntgegeben. Eine bunte Folge von Industrie-, Public Utilities-, Öl-, Eisenbahn-, Investment- und Minenaktien zieht an unserem Auge vorüber, allerdings handelt es sich in erster Linie um amerikanische Werte. Eine international so weitgehende Risikoverteilung, wie sie der englische Trust zeigt, kennt der Amerikaner in den meisten Fällen nicht. Ohne Zweifel ist das Fehlen der geographischen Streuung hier ein gewisses Manko, müssen sich doch Konjunkturbewegungen und insbesondere Krisenerscheinungen, wenn sie mehr oder weniger auf U. S. A. beschränkt sind, in solchem Falle besonders schwer auswirken.

Prozentual beträgt im Verhältnis zu den Gesamtanlagen in Wertpapieren der Anteil der

Bonds	7,4 %,
Vorzugsaktien . . .	7,1 %,
Stammaktien . . .	85,5 %.

Die Lehmann-Corporation zeigt also damit das übliche Bild des amerikanischen Trusts, der sein Schwergewicht auf dem Gebiet der Aktienanlagen hat und die Investierung in Bonds so gut wie völlig vernachlässigt.

Bilanzmäßig wird ein Reinverlust von 505 000 $ ausgewiesen. Dieser erscheint sehr gering, findet seine Erklärung aber in der amerikanischen Bilanzierungspraxis, die zum Einstandspreis und nicht zum Tagespreis (falls dieser niedriger ist) die Bewertung zuläßt. Diese Differenz zwischen Einstandspreis und Kurswert per 31. Dezember 1929 wird jedoch noch gesondert ausgewiesen, und es ergibt sich beim Vergleich dieser beiden Ziffern ein Betrag von 7 950 000 $, den man als unrealisierten oder buchmäßigen Verlust ansprechen muß. Damit sind nominell 8,5 % des eingezahlten Kapitals + Surplus verloren, allerdings wieder auf den Status per 31. Dezember bezogen.

Die Lehren, die der Investment Trust aus der amerikanischen Börsen-Deroute ziehen sollte, liegen in erster Linie auf dem Gebiet der Anlagepolitik. Die einseitige Bevorzugung der Aktie hat sich als ein schwerer Fehler erwiesen. Es hat sich gezeigt, daß die Mündelsicherheit dieser Anlage eine Fiktion war, die dem einzelnen Investor wie den Trusts im ganzen schwere Verluste eingetragen hat. Bezüglich des Managements ist festzustellen, daß eine völlig uneingeschränkte Verwaltung für den Trust schwere Gefahren heraufführen kann, insbesondere ist daran zu denken, daß, wenn keine irgendwelche Bindungen bestehen, die spekulative Welle sehr leicht den Trust erfassen kann. Deshalb sollte das Gewiesene sein, dem Management im Statut gewisse Beschränkungen aufzuerlegen. Der Trust wird am besten fahren, der in den festverzinslichen Werten die Grundlage seiner regulären Rendite erblickt und dem Management in Aktien nicht die Hauptaufgabe zuweist. Man kann annehmen, daß die amerikanischen Trusts ähnlich wie die englischen nach der Baring-Krise 1890 aus der letzten Deroute ihre Lehren ziehen werden und — ein zweiter wichtiger Punkt in der Geschäftsgebarung — schon heute erkannt haben, daß nur eine weitgehende Publizität die Aufrechterhaltung des Vertrauensverhältnisses zwischen der Verwaltung und den Investoren verbürgt.

Kartelle, Außenseiter und Preispolitik in der Zementindustrie.

Von Günther Kühn, Berlin.

Die Frage der fixen Kosten, die seit der Wiener Tagung der Betriebswirtschafter mit vielem Für und Wider in der breiten Öffentlichkeit diskutiert wurde, wird hier in ihrer Wirkungsweise auf einen speziellen, besonders kapitalintensiven Geschäftszweig besprochen. Für die Zementindustrie hat diese Frage insofern eine eminent praktische Bedeutung, als sich die Syndikate in einem beständigen Kampf gegen die Außenseiter befinden, und wir in der Gegenwart die hier gekennzeichneten Entwicklungstendenzen, die das Kartell in seinem Verhältnis zum Außenseiter in neuer Beleuchtung zeigen, beobachten können.

Man nimmt heute vielfach den Kartellen gegenüber besonders deshalb eine feindliche Stellung ein, weil man in ihnen in erster Linie die Front der Unternehmer sieht, die sich gegen die Konsumenten richtet. Das kann sehr wohl der Fall sein, braucht es aber ganz gewiß nicht. Allein der Zeitpunkt der Kartellgründung spricht meist dagegen, denn Kartelle entstanden — jedenfalls in der Zementindustrie — fast durchgängig in Zeiten wirtschaftlicher Notlage, also dann, wenn in der Unternehmerschaft wenig Angriffsgeist herrscht, wenn sie sich vielmehr durchaus in der Verteidigungsstellung befindet.

Man kommt immer mehr zu der klaren Erkenntnis, daß Kartelle weit weniger lediglich aus dem Willen, aus dem bloßen Wunsch der Unternehmer heraus entstehen, als aus wirtschaftlichen, kostenmäßigen Notwendigkeiten.

Die Tendenz moderner Wirtschaft geht dahin, die frühere Handarbeit in immer stärkerem Maße durch die Maschine ersetzen zu lassen, um dadurch billiger zu arbeiten und auf diese Weise den Absatz zu steigern.

Das Ergebnis ist ein beständiges Wachsen des Anlagekapitals aller Unternehmungen. Industrien aber mit hohem Grade der Mechanisierung, mit hohem Anlagekapital, können ihre privatwirtschaftliche und auch ihre volkswirtschaftliche Aufgabe — nämlich rentabel zu arbeiten — nur dann in vollem Umfange durchführen, wenn sie für möglichst dauernde und gleichmäßige Beschäftigung der wertvollen Maschinenanlagen sorgen.

Beschäftigungsgrad und Kostengestaltung.

Die Zementindustrie ist in allen Ländern der Welt ganz außerordentlich kapitalintensiv und arbeitet durchgängig mit hohen fixen Kosten. Besonders trifft dies für Drehofenwerke zu, für Schachtofenbetriebe zwar auch, jedoch in etwas geringerem Maße. Hier spielt die menschliche Arbeitskraft noch eine größere Rolle. Wie verschieden die Mechanisierung in den einzelnen Werken durchgeführt worden ist, zeigt sich deutlich an der Schweizer Zementindustrie, wenn man die produzierten Mengen mit der Arbeiterzahl vergleicht. In Holderbank, wohl dem technisch besten Werk, kamen auf einen Arbeiter pro Jahr 584 t Zement, in Brunnen dagegen nur 200—220 t in der gleichen Zeit. Die Leistung eines Arbeiters ist also je nach der maschinellen Einrichtung bis um nahezu das Dreifache verschieden. In den technisch gut eingerichteten Werken läßt sich die Produktion noch wesentlich steigern, ohne daß viel mehr Arbeiter eingestellt zu werden brauchen. So könnte nach dem Bericht der Preisbildungskommission des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements[1]) die Jahresleistung des Werkes Holderbank von 76 000 t auf 120 000 t gesteigert werden, und man würde dazu die Arbeiterzahl nur um 5—10 Mann zu vermehren haben.

Je stärker die Werke mechanisiert sind, um so weniger macht sich bessere Ausnützung der Produktionskapazität durch Erhöhung der Lohnkosten bemerkbar. Die Löhne sind in solchen Werken nahezu fixe Kosten, d. h. solche, die sich bei hohem oder geringem Beschäftigungsgrad in ihrer absoluten Höhe kaum ändern. Für die deutsche Zementindustrie habe ich für die Zeit von 1920—1922 ganz ähnliche Feststellungen machen können. Bei uns wurden damals zu einer Produktion von 100 000 t im Monat rund 15 000 Arbeiter benötigt, zu einer Produktion der fünffachen Menge, also 500 000 t noch nicht einmal die doppelte Arbeiterzahl, sondern nur 28 000[2]).

Klar und eindeutig zeigt sich darin für die Zementindustrie die geringe Abhängigkeit der notwendigen Arbeiterzahl von der Höhe der Produktion. Seitdem hat bei uns ein starker Rationalisierungsprozeß eingesetzt, und die Arbeiterzahl ist bei den verschiedenen Beschäftigungsgraden noch gleichmäßiger geworden.

Für die Arbeitsmarktpolitik und für die Konjunkturbeobachtung ist diese Erscheinung von der höchsten Bedeutung. Während sich Krisen in arbeitsintensiven Wirtschaftszweigen in sinkender Produktion und damit auch in geringerer Zahl der Beschäftigten äußert, kann Arbeitslosigkeit in der Zementindustrie kaum in nennenswerter Weise während einer Krise eintreten. Die Maschinen müssen auch bei ganz geringer Produktion von nahezu der

[1]) Zementerzeugung und Zementhandel in der Schweiz. Veröffentlichung Nr. 4 der Preisbildungskommission des Eidgen. Volkswirtschaftsdepartements. Bern 1929, S. 13.

[2]) Günther Kühn, Die Zementindustrie. Ihre wirtschaftliche und organisatorische Struktur. Jena 1927. S. 39.

gleichen Arbeiterzahl bedient werden. Die Zementindustrie ist nur ein kleiner Ausschnitt der Industriewirtschaft überhaupt; aber was sich hier verhältnismäßig eindeutig feststellen läßt, hat auch für die übrigen Zweige der Industrie immer mehr wachsende Bedeutung: ein hoher Grad der Mechanisierung mindert die Schwankungen am Arbeitsmarkt oder läßt sie nur gering in Erscheinung treten.

Für den Unternehmer ergibt sich aus dieser Tatsache nun folgender Schluß: je mechanisierter eine Fabrik, eine Industrie ist, desto gleichmäßiger sind die gesamten Produktionskosten bei guter und bei schlechter Ausnützung. Oder anders ausgedrückt: bei steigender Beschäftigung werden die Kosten der letzten Mengen bis zu einem bestimmten Grade immer geringer. Umgekehrt wachsen die Kosten je Einheit bei sinkender Beschäftigung.

In einem stark mechanisierten hochkapitalintensiven Zementbetrieb wird die Zahl der Beschäftigten durch die Absatzschwankungen sehr wenig, die Rentabilität des Unternehmens aber sehr stark beeinflußt. Die Rentabilitätsschwankungen sind hier (in ihrer Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad) wahrscheinlich weitaus stärker als in den meisten anderen Industrien.

Um zu möglichst rationeller Wirtschaft zu kommen, muß es daher das höchste Ziel des privaten Unternehmers wie auch der Volkswirtschaft sein, den einzelnen Betrieben auf alle nur mögliche Weise zu hoher Ausnutzung ihrer Anlagen zu verhelfen.

Das Kartell.

Die Sicherheit eines bestimmten Absatzes, auf den man rechnen kann, ist aber nur innerhalb eines fest organisierten Kartells (Syndikates) durch die Quote gegeben. Solange nicht ein einheitlicher Trust besteht, können für eine so kostendegressionsstarke Industrie nur durch ein Kartell Konkurrenzkämpfe vermieden werden, die hier besonders heftige Formen angenommen haben und naturgemäß auch immer annehmen müssen.

Es ist deshalb im höchsten Maße bemerkenswert, daß die Arbeit der Preisbildungskommission des schweizerischen Volkswirtschaftsdepartements die Notwendigkeit der Zementkartelle durchaus anerkennt, an dem Bestehen der Kartelle keinerlei Kritik übt, sondern ihr Augenmerk auf das Verhältnis zwischen Außenseiter und Kartell lenkt.

Der Markt.

Die Fragestellung, die etwa so lautet: Bestimmt die Absatzhöhe den Preis oder kann man umgekehrt durch Vorangehen des Preises den Absatz bis zu gewissen Grenzen beliebig ausweiten? wurde im wesentlichen durch das Beispiel der Automobilindustrie zugunsten des Preises als Absatzregulator entschieden. Das, was sich dort aber als zutreffend erweist, braucht auf andere Produkte nicht in der gleichen Weise anwendbar zu sein.

Zement ist keine Ware, die allein verbraucht werden kann. Sein Absatz wird durch zahlreiche Momente bestimmt, die zweifellos ganz außerhalb der durch den Preis regulierbaren Grenzen liegen. Ob Zement verwendet wird, ist einmal eine technische Frage (besonders beim Wohnungsbau) und hängt im übrigen von dem Preis der anderen Baustoffe und von der Bautätigkeit überhaupt ab.

Wieweit niedrigere Preise beim Zement in der Richtung vergrößerten Absatzes wirken, ist eine Angelegenheit, die sich wohl niemals einheitlich wird beantworten lassen. Sicherlich unrichtig aber ist die Annahme, eine Preisverbilligung könnte den Inlandsabsatz so ausweiten, daß Export zu niedrigerem Erlös als im Inlande (und fast nach allen Ländern ist das so) überflüssig wird. Eine einfache Überlegung soll dies deutlich machen.

Von der deutschen Gesamtproduktion in Höhe von rund 8 Millionen t wurden rund 1 Million oder rund 12% exportiert. Unter der weitgehenden Annahme, daß der Erlös für diese 1 Million t ungefähr ein Viertel unter den Inlandspreisen lag, könnte man bei einem völligen Verzicht auf die Ausfuhr (denn anders als zu solchen Preisen ist sie naturgemäß nicht möglich) den Gesamtabsatz nur um 2,5% verbilligen. Diese Preissenkung müßte aber eine Steigerung des Inlandsabsatzes um 12% zur Folge haben, wenn der ausgefallene Export im Lande selbst untergebracht werden soll. Daß dies gänzlich unmöglich ist, erscheint jedem, der die Verhältnisse auch nur einigermaßen zu überschauen vermag, als völlig selbstverständlich.

Aber darauf allein kann es nicht einmal ankommen. Unvergleichlich viel wichtiger ist die Schwächung der deutschen Zementindustrie, die notwendig damit verbunden wäre. Denn verzichtet man auf Ausfuhr, so ermöglicht man der Industrie des Auslandes bessere Ausnützung oder Neugründung von Werken und die natürliche Folge davon wird eine Vermehrung der Einfuhr zu niedrigen Preisen sein, die sich für Deutschlands Zementindustrie sowohl betriebswirtschaftlich wie auch volkswirtschaftlich äußerst schädlich auswirken muß.

Vielfach hört man die Ansicht vertreten, eine Preissenkung könne ein unermeßliches Absatzgebiet, nämlich den Straßenbau, neu erschließen. Wir vermögen es heute noch kaum zu übersehen, welche Mengen von dort aufgenommen werden können, soviel aber ist bereits klar, daß die Möglichkeiten — wie die Dinge im Straßenbau jetzt liegen — fast allgemein überschätzt werden. Falls in den kommenden Jahren durch grundsätzliche Neugestaltung unseres Straßennetzes anders geartete Verhältnisse eintreten, wäre dieser Punkt sehr zu beachten. Heute ist es so, daß in ganz Deutschland jährlich für etwa 300 Millionen RM Straßen neu gebaut werden. Rund gerechnet setzt sich dieser Betrag zur einen Hälfte aus Löhnen und zur anderen aus Material zusammen. Die Ausbesserungsarbeiten der Landstraßen beanspruchen zwar weitaus höhere Beträge, kommen aber für den Zementabsatz weniger in Betracht. Von den Materialkosten

wird etwa ein Drittel auf die Fracht und die Anfuhr entfallen, so daß der Materialanteil für den Straßenneubau auf vielleicht 100 Millionen veranschlagt werden kann. Selbst unter den günstigsten Umständen kann man aber vorläufig mit nicht mehr als 10% der Materialausgaben für Zement rechnen, das wären also 10 Millionen RM oder entspräche unter Zugrundelegung des Preises ab Werk nur etwa 4% des Gesamtabsatzes.

Der übliche Einwand, Amerika verbrauche ein Drittel seiner Zementproduktion für Straßenbauzwecke, entspricht zwar den Tatsachen, eine Schlußfolgerung aber, daß es in Deutschland jetzt auch genau so sein könne, darf nicht gezogen werden. Amerikas Straßenbau unterliegt wegen des starken Autoverkehrs ganz anderen Bedingungen und es ist abwegig, für die Wahl der Straßenbefestigung besonders den Zementpreis verantwortlich zu machen. Amerika ließ das hohe Lohnniveau solche Bauweisen bevorzugen, die sich — eben wie die Betonbauweise — am leichtesten mechanisieren lassen, während man bei unseren Lohnsätzen und der Ungleichmäßigkeit der Auftragserteilung, die es mit sich bringt, daß Maschinen nur schlecht ausgenutzt werden können, der Handarbeit den Vorzug gibt.

Die Frage, wieweit der Absatz durch Preissenkung ausgeweitet werden kann, ist wohl kaum schwerer zu beantworten als gerade bei einer Industrie, deren Produkt immer nur in Verbindung mit vielen anderen Waren und anderen Aufwendungen nutzbar gemacht werden kann.

Wenn der Preis für Automobile gesenkt wird, so hat das auf den Absatz unmittelbar seine Wirkung. Bei Zement jedoch sind so zahllose Umstände mit im Spiel, daß der Absatz auf Preisänderungen immer nur verhältnismäßig langsam reagieren kann.

Kartelle und Außenseiter.

In der Beurteilung der Verhältnisse von Kartellen und Außenseitern bricht der eidgenössische Bericht in der eindeutigsten Form mit der noch heute meistens vertretenen Ansicht, daß neuentstehende Außenseiter dem Konsumenten von Vorteil seien. Im Gegenteil, so etwa ist der Gedankengang des Berichtes, der Außenseiter erhöht die Kapazität der gesamten Industrie, reißt einen Teil des Absatzes an sich, verringert dadurch die Produktionsmöglichkeit des Kartells und erhöht die Herstellungskosten. Durch übergroßes Angebot mögen aus Gründen der Konkurrenz die Preise vorübergehend trotz höherer Gestehungskosten zwar sinken. Auf die Dauer ist es jedoch unhaltbar, ein Produkt zu niedrigeren Preisen als den Gestehungskosten zu veräußern. Volkswirtschaftlich gesehen, kann dieser Zustand sogar Besorgnis erregen, und es erscheint deshalb „zum mindesten fraglich, ob unter den gegebenen Verhältnissen die Errichtung neuer Zementfabriken die Hoffnungen dauerhaft erfüllen könne, die der Konsument an die Errichtung der Außenseiterbetriebe im allgemeinen zu knüpfen pflegt".

Fast in der ganzen Welt lassen sich in der Zementindustrie die gleichen Tendenzen in ihrer Entwicklung verfolgen, und es erscheint dringend erforderlich, daß man Erscheinungen wie die der Kartelle nicht nur von der negativen, von der preiserhöhenden Seite aus wertet, sondern daß man sie — jedenfalls für die Zementindustrie — als Notwendigkeit betrachtet und ihren Wert als Wirtschaftsfaktor anerkennt. Der Bericht stellt in verständiger Erkenntnis der tatsächlichen Vorgänge fest (und an den deutschen Verhältnissen kann man ganz die gleiche Beobachtung machen), „daß schon vor Auftreten von Außenseitern Kräfte von innen heraus in der Richtung fallender Preise wirkten". Denn innerhalb des Kartells oder besser noch auf der Basis des Kartells entwickelt sich die trustartige Organisation. Sie ist nach Ansicht der eidgenössischen Preisbildungskommission — und zweifellos durchaus mit Recht — weit eher berufen, zu einer dauernd günstigen Preisgestaltung zu führen als das Kartell. „Wir treffen hier auf den Fall, in dem bei kartellierter Produktion die Interessen der Konsumenten mit den Interessen jenes Teiles der Industrie zusammenfallen, der von der primitiven Form des kartellistischen Monopols zur höheren Form des Trusts oder trustartigen Zusammenschlusses drängt." (S. 17).

Die öffentliche Meinung vertritt heute fast durchgängig noch andere Ideen, sie glaubt in den Außenseitern das preisregelnde, preissenkende Moment sehen zu müssen. Daß der schweizerische Bericht mit dieser, für eine so kostendegressionsstarke Industrie zweifellos völlig verfehlten Einstellung bricht, ist ein Verdienst, das nicht hoch genug veranschlagt werden kann. Heute kann es sich keine Wirtschaft mehr leisten, dem augenblicklichen, dem kurzen Erfolg nachzujagen, der Preissenkung durch Außenseiter für kurze Zeit. Es geht nicht mehr an, die Verhältnisse nur aus der Perspektive des Käufers von heute zu sehen, ohne an den von morgen, ohne an kommende Zeiten zu denken. Man muß vielmehr den ganzen Charakter einer Industrie betrachten und der Charakter wird zum wesentlichsten Teil durch die Kostenverhältnisse der Betriebe unter den verschiedenen Ausnützungsgraden bestimmt.

Sieht man die Verhältnisse unter diesem Gesichtswinkel, dann erweist sich das Schlagwort von der Auslese der Besten in freier Konkurrenz oft als unrichtig. Denn die Konkurrenz ist immer dann am heftigsten, wenn der Markt die Waren nicht voll aufnehmen kann. Aber gerade dann, wenn die überalterten Werke durch das freie Spiel der Kräfte ausgeschaltet werden sollen, erweisen sie sich aus ihren Kostenverhältnissen heraus gegenüber den neuen Werken als besonders rationell[3]). Denn technisch gut ausgerüstete Werke mit hohem Anlagekapital sind auf gesicherten und

[3]) Vgl. Kühn, a. a. O. S. 81.

hohen Absatz angewiesen, wenn sie wirtschaftlich arbeiten sollen. Man wendet nun vielfach ein, dieser hohe Absatz könne ja gerade durch niedrige Preise erzielt werden, beachtet dabei aber nicht, daß die Kosten für die Fracht eines so schweren Produktes den Transportradius begrenzen. Ein weiter Markt kann also nicht allein durch niedrige Preise geschaffen werden. Dazu gehört mehr. Dazu ist eine Organisation der gesamten Zementindustrie innerhalb der Landesgrenzen und darüber hinaus notwendig, mit allen den vielumstrittenen und bekämpften Methoden der Kartell- und Trustpolitik. Legt man einer so degressionsstarken Industrie in diesem Bestreben Hindernisse in den Weg, so schadet diese Politik mehr als sie jemals nützen kann. Verbote von Sperren und Unterstützung von Außenseitern, beide angewandt, um dem Konsumenten zu helfen, müssen sich notwendig in dieser degressionsstarken Industrie letzten Endes gegen ihn auswirken. Man erreicht dadurch nicht das erstrebte Ziel, sondern genau das Gegenteil davon!

Nicht Neugründungen oder Sperrverbote können bei dieser minderbeschäftigten Industrie auf die Dauer billige Preise bringen, sondern ausschließlich Zusammenschluß in allen Formen und Stilllegung der unvollkommenen Fabriken. Nicht Ausdehnung des Produktionsapparates und Neuinvestitionen, sondern Zusammenziehung und dann darauf aufbauend technische Verbesserung. Jeder andere Weg würde weder dem Unternehmer noch dem Konsumenten von Nutzen sein.

Die kapitalwirtschaftlichen Zusammenschlüsse innerhalb der Kartelle.

Die Ansicht, daß es die wichtigste Aufgabe der Kartelle und Trusts sei, die Preise in die Höhe zu treiben, kann unter den heutigen Verhältnissen keineswegs mehr in vollem Umfange aufrechterhalten werden. Innerhalb des schweizerischen Kartells bestanden vielmehr — wie bereits angedeutet — starke Strömungen, den Preis zu senken, und einige Male konnten Herabsetzungen tatsächlich durchgeführt werden.

Der Anstoß zu diesen Senkungen kam nicht allein von außen, sondern auch aus dem Kartell selbst heraus. Wie ist es zu erklären, daß eine monopolistische Industrie aus freiem Entschluß die Preise herabsetzt? Diejenigen, die es für die erste und wichtigste Aufgabe der Kartelle halten, die Preise hoch zu halten, kennen den Kartellbetrieb nur wenig. Sie gehen von der unrichtigen Anschauung aus, ein Kartell stelle ein innerlich geschlossenes Ganzes ohne innere Spannungen dar. Das ist aber durchaus nicht der Fall. Die Kräfte, die sich innerhalb eines Kartells gegeneinander reiben, sind oft von großer Stärke, nur läßt die äußere Geschlossenheit den Konsumenten nichts davon verspüren. Die Kämpfe werden in der Kartellorganisation ausgefochten, und die Öffentlichkeit hört nichts davon. Vorhanden aber sind sie trotzdem, und wenn nicht alle Anzeichen täuschen, werden sie mit dem Anwachsen der fixen Kosten im Laufe der nächsten Jahre und Jahrzehnte noch wesentlich zunehmen. Das hat folgende Gründe: Jedes Kartell umfaßt Werke mit verschieden entwickelter technischer Einrichtung. Aus den verschiedensten Ursachen ist es nun bei der Kontingentierung nicht möglich, immer den Bedürfnissen aller Werke nachzukommen. Einige werden immer verhältnismäßig zu kurz und andere zu gut abschneiden. Und wenn die Kontingentierungskommission selbst mit größter Sorgfalt gearbeitet hat, so verschieben sich im Laufe der Jahre doch die Verhältnisse grundlegend. Änderungen des Beschäftigungsgrades treffen die einzelnen Werke je nach ihren technischen Anlagen völlig verschieden. Eine Kontingentierung, die ursprünglich durchaus „gerecht" war, muß sich bei sinkendem oder steigendem Absatz nach einiger Zeit als große „Ungerechtigkeit" herausstellen. Das setzt nicht einmal voraus, daß überhaupt technische Veränderungen stattgefunden haben, sondern erklärt sich ausschließlich aus dem Wesen der Kostendegression, die bei geringer Produktion ältere Werke in den Vorteil bringt, bei hoher Produktion dagegen die modernen. Wie aber soll man bei der Kontingentierung auf derartige künftige Verschiedenheiten Rücksicht nehmen? Bei jedem Werk liegen die Verhältnisse anders und außerdem hätte es nur wenig Zweck, da jede technische Veränderung, jede Fusion oder Interessengemeinschaft das innere Wesen des Kartells verändert und Spannungen hervorruft.

Wenn man daher behauptet, Kartellierungen wirkten auf eine Industrie konservierend, ließen die freie Unternehmertätigkeit erschlaffen und erlahmen, so ist das zum mindesten für eine kostendegressionsstarke Industrie unrichtig. Obwohl die Kartellwerke an einen bestimmten Absatz gebunden sind und dafür vom Syndikat bestimmte Preise erhalten, bleibt ihnen für eigene Dispositionen noch ein breiter Spielraum übrig. Und von dieser Möglichkeit hat man in der Zementindustrie in ausgiebigster Weise Gebrauch gemacht. Interessengemeinschaften, Konzerne oder Trusts waren die sichtbare Folge. Über das einzelne Werk, die einzelne Fabrik hinweg wuchs die Großunternehmung, die eine Kostendegression auf einer neuen, einer höheren und rationelleren Stufe beginnen kann. Nebenbei sei erwähnt, daß sich die Zementqualitäten bei straffster Kartellierung wesentlich verbessert haben, so betrugen die Mittelwerte der tatsächlichen Druckfestigkeiten in der Schweiz 1922 bis 1924 453 kg/cm², 1927 dagegen 528 kg/cm², während die Normen nur etwa zwei Drittel davon vorschreiben [4]). In Deutschland wurden sogar die Normen in den letzten Jahren beträchtlich erhöht.

Obwohl die Großunternehmungen fast durchgehend auf der Basis der Kartelle entstanden sind,

[4]) Zementerzeugung und Zementhandel in der Schweiz. Bern 1929. S. 28.

obwohl sie sich ohne die Kartelle wohl kaum hätten herausbilden können, beginnen sie — wenn sie erst einmal größere Formen angenommen haben — langsam ein Eigenleben zu führen, aus dem dann die Reibungen mit den anderen Kartellmitgliedern entstehen.

Die Großunternehmung kann die technische Rationalisierung innerhalb des Teiles ihrer Werke, der dauernd voll beschäftigt ist, zu höchster Blüte treiben. Die älteren Werke der Großunternehmung werden lediglich zum Ausgleich der Sommerspitzen in Betrieb gesetzt. Die Werke mit hohen fixen Kosten, die auf vollen Betrieb angewiesen sind, können also auch voll ausgenutzt werden; diejenigen dagegen mit relativ hohen proportionalen Kosten, denen Schwankungen nicht so schädlich sind, werden nur zeitweilig eingesetzt. Es ist daher durchaus erklärlich, daß die Rentabilität der Großunternehmung besser ist als die der einzelnen Werke; sie hat sich gesteigert, während die der anderen gleich geblieben ist. (Wenn aus dieser Erscheinung der allgemeine Schluß gezogen wird, die Kartelle erhielten durch ihre Preisstellung die unrentablen Werke am Leben, so ist das ein Beweis mit falschen Mitteln.) Aus der höheren Rentabilität ergibt sich nun das Expansionsbedürfnis. Die Wege, die dabei eingeschlagen werden können, sind etwa diese: Aufkauf der Aktienmajorität am freien Markte, freiwilliger Umtausch der Aktien des einen Unternehmens gegen das andere oder wenn diese beiden Wege nicht mehr gangbar sind, weil die Einzelwerke ihre Selbständigkeit nicht aufgeben wollen — Konkurrenz. Mengenmäßig, also durch höheren Absatz, läßt sich nichts erreichen, solange das Kartell besteht (bei Neubildung wird die Großunternehmung eine höhere Quote fordern), aber die Möglichkeit liegt beim Preise. Ist der Trust, oder um welche Rechtsform es sich nun handeln mag, anteilmäßig stark genug, um eine Herabsetzung des Preises zu erzwingen, dann kann er es verschiedenen Einzelwerken unmöglich machen, noch rentabel zu arbeiten. Wie weit er dabei seine Macht ausnützt, ob er es bis zum Totkonkurrieren oder nur bis zur Aufsaugung kommen läßt, ist eine Frage der Zweckmäßigkeit im einzelnen Fall.

Der Konkurrenzkampf innerhalb des Kartells durch den Preis kann jedoch erst dann zur vollen Auswirkung kommen, wenn die Großunternehmungen die Höhe der Preise bestimmen können. Bis dahin müssen es lediglich schüchterne Versuche sein, die mehr oder minder Aussicht auf Erfolg haben. Vorhanden aber sind diese Bestrebungen schon jetzt, und die Beobachtung der eidgenössischen Preisbildungskommission, daß innerhalb des Kartells der Wunsch zur Preisherabsetzung bestand, ist ein erneutes Zeichen dafür.

Von der Möglichkeit, den Preis im Verbande bestimmen zu können bis zum Monopol der Großunternehmung ist noch ein weiter Weg. Für die nächste Entwicklungsperiode in der Zementindustrie wird man von der Großunternehmung aus preissenkende Tendenzen erwarten müssen. Es handelt sich dabei nicht um Zementkriege, bei denen es darauf ankommt, zu jedem Preise absetzen zu können, sondern um eine langsame, zielbewußte Entwicklung, bei der die Vorteile, die für das Unternehmen durch Preissenkung entstehen, sorgsam von Fall zu Fall entschieden werden können. Man wird deshalb bei dieser Kampfesart mit effektiven Verlusten — wie sonst so oft in der bisherigen Geschichte der Zementindustrie — kaum zu rechnen haben. Die Gefahr, daß eine spätere Monopolstellung wegen vorheriger Verluste wiederum zu einer stärkeren Belastung der Konsumenten führt, ist deshalb auch geringer zu veranschlagen. Der Kampf der verschiedenen Baustoffe untereinander, der sich heute erst in seinem Anfangsstadium befindet, wird einem Emporschnellen des Preises durch Diktat der Großunternehmungen auch seine engen Grenzen setzen.

Die Preispolitik.

So leicht, wie man es sich meist bei der allgemeinen Beurteilung der Preispolitik macht, ist es sicher nicht.

Darum zuerst diese Frage: Welches ist der Maßstab für zu hohe Preise?

Die üblichsten Orientierungszeichen dafür sind diese:

1. Die Preise, zu denen das Ausland hier seine Ware anbietet. Für die Zementindustrie ist dieser Vergleich jedoch gänzlich unbrauchbar, da die Preise, zu denen von draußen ins Inland geliefert wird, und umgekehrt, zu denen Zement ins Ausland geht, auf einer grundsätzlich anderen Basis zustande kommen als die Inlandspreise.
2. Die Preise im Ausland. Auch hier liegen wegen der Verschiedenartigkeit des Standortes, der verschiedenen Werksgrößen und -anlagen, der Verschiedenheit der Kohlenqualität und der Kohlenpreise kaum Vergleichsmöglichkeiten vor.
3. Vergleiche mit der Preishöhe der Vorkriegszeit. Hierbei ergibt es sich, daß die Zementpreise — berücksichtigt man die geringere Kaufkraft der Mark — in Deutschland ungefähr die gleichen geblieben sind wie 1913. Eine Erhöhung läßt sich jedenfalls nicht feststellen, wenn man außerdem die ganz bedeutende Verbesserung der Qualität in Rechnung stellt.
4. Die Dividendenhöhe. Sie bildet das beliebteste, deshalb aber nicht weniger falsche Argument für zu hohe Preise. Denn in einer degressionsstarken Industrie muß man anders rechnen als in Industrien mit überwiegend proportionalen Kosten. Die Gründe dafür sind diese: Hochspannung bedeutet starke Ausnutzung der Werke, die Gestehungskosten der produzier-

ten Tonne sinken stark, die Gewinne steigen daher. Die Krise aber verringert nicht nur diese Gewinne, sondern läßt, weil wegen der gesunkenen Ausnutzung der Werke die Gestehungskosten der produzierten Einheit wesentlich gestiegen sind, sturzartig den hohen Gewinn in Verlust umschlagen. Dazu ist es nicht einmal notwendig, daß die Preise sich verändert haben, dieser Zustand tritt selbst dann schon ein, wenn die Preise stabil bleiben. Werden aber — wie es sich aus dem Verhältnis von Angebot und Nachfrage ergibt — die Preise während der Hochspannung gesteigert und in der Krise gesenkt, dann kommt dieses Moment noch verschärfend hinzu.

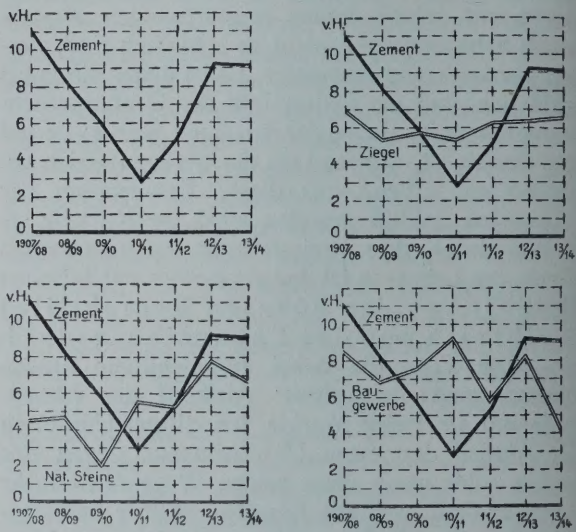
Also bei gleichen Preisen und gar nicht sehr beträchtlichen Unterschieden in der Ausnützung wechselt Gewinn mit Verlust. Historisch lassen sich diese Umschläge deutlich nachweisen[5]). Das Gleichhalten der Preise in Hochkonjunktur und Krise kann die Gegensätze mindern, aber nicht aus der Welt schaffen, gute Zeiten werden auch dann noch immer relativ hohe Gewinne bringen und schlechte Zeiten werden schlechter sein als sonst in der Wirtschaft. Das liegt nun einmal im Wesen dieser Industrie, in ihrer Kostendegression, begründet und ist nicht von ihr zu trennen.

Diese Bewegungen lassen sich — sogar zahlenmäßig — deutlich nachweisen. Vergleicht man den Überschuß der Gewinne über die Verluste in sämtlichen Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien in der Zementindustrie und drückt den jährlichen Gewinn jeweils in Prozenten des Eigenkapitals (dividendenberechtigtes Aktienkapital und echte Reserven) aus, dann zeigt sich der gewaltige Rückgang der Gewinne von den Jahren der Hochkonjunktur 1907/08 (11 %) zu dem Jahre heftiger Krise 1910/11 (2,8 %). Aus der Gewinnbewegung bei den Aktiengesellschaften erhält man ein einwandfreies Bild der gesamten Zementindustrie, da diese Gesellschaftsform hier überwiegend vertreten ist. (Rund zwei Drittel der gesamten Zementproduktion werden von Aktiengesellschaften hergestellt.)

In Gewerbezweigen, die nahezu den gleichen Absatzverhältnissen und den gleichen Konjunkturschwankungen unterworfen sind, in denen aber die Handarbeit stärker bevorzugt wird, nämlich in der Ziegelindustrie, in der Industrie der natürlichen Steine und im Baugewerbe, können die Ausschläge nicht ebenso heftig sein. Die Betriebe dieser Gewerbezweige können sich durch Entlassung von Arbeitern der wechselnden Wirtschaftslage weitaus besser anpassen, sie sind elastischer, weil ihre fixen Kosten geringer sind.

Obwohl für einen Rentabilitätsvergleich wiederum nur die Aktiengesellschaften — und das sind meist die empfindlichsten, weil sie die größten und technisch vollkommensten sind — herangezogen werden können, zeigt sich bereits völlig eindeutig, daß die Bewegungen in der Rentabilität hier tatsächlich weitaus geringer sind, als bei der höchst kapitalintensiven Zementindustrie[6]).

Rentabilitätsschwankungen in der Zement- und Ziegelindustrie, bei der Gewinnung natürlicher Steine und im Baugewerbe[7]).



Verlangt man nun — wie es immer wieder geschieht —, die Industrie solle sich gegen die Neugründung von Außenseitern dadurch schützen, daß sie bei guter Geschäftslage mit den Preisen herunterginge, so bedeutet diese Forderung nichts an-

[5]) Der Gesamtabsatz der Industrie wurde durch die Konjunktur schon stark beeinflußt, wesentlich lebhafter aber noch der Absatz der einzelnen Werke, da die Zahl der Betriebe während der Hochspannung regelmäßig stark zugenommen hatte, und in der Depression ein entsprechend geringer Anteil des Gesamtabsatzes auf das einzelne Werk entfiel. Vgl. G. Kühn, a. a. O. S. 70—75.

[6]) Während beim Zement die Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien rund zwei Drittel der Produktion ausmachen, standen 1907 bei den Ziegeleien, Steinzeug- und Schwemmsteinfabriken
82 Aktienges. 14614 Betriebe überhaupt gegenüber,
bei der Steingewinnung und Steinbearbeitung
28 Aktienges. 17010 Betriebe überhaupt gegenüber,
im Baugewerbe
34 Aktienges. 232654 Betriebe überhaupt gegenüber.

[7]) Unter Rentabilität ist dabei der Überschuß der Gewinne über die Verluste zu verstehen. Diese Ziffer wurde in Prozenten des Eigenkapitals (des dividendenberechtigten Aktienkapitals und der echten Reserven, nach der Terminologie des Statistischen Reichsamts „Unternehmungskapitals") ausgedrückt. Die Angaben sind den Vierteljahrsheften zur Statistik des Deutschen Reiches entnommen, deren Aufzeichnungen über die Geschäftsergebnisse der deutschen Aktiengesellschaften mit dem Jahre 1907/08 beginnen. Bis 1910/11 sind die Gesellschaften der Zementindustrie unter der Rubrik „Kalk-, Mörtel-, Zement- und Gipswerke" zusammengefaßt. Sie machen hier jedoch den weit überwiegenden Teil aus und sind deshalb als repräsentativ anzusehen. Von da ab sind sie gesondert ausgewiesen. Die Ziegeleien gehören zur Gruppe „Ziegeleien, Steinzeug- und Schwemmsteinfabriken", die Werke der natürlichen Steine umfassen sowohl die Steingewinnung wie die Bearbeitung.

deres als die eben geschilderte Preisstellung nach den Gestehungskosten, also Preise genau entgegengesetzt dem früher allgemein geltenden Gesetz von Angebot und Nachfrage: niedrige Preise in der Hochkonjunktur und folgerichtig auch dann während der Krise Preiserhöhung.

Eine Untersuchung der tatsächlichen Verhältnisse ergibt auch, daß die Industrie, soweit sie fest kartelliert ist, dieser Tendenz immer mehr nachgibt. Die kartellmäßig geregelten Preise verschiedenster Waren — und man muß erklärend hinzufügen: also die Preise der Produkte, deren Herstellungskosten wegen meist weitgehender Mechanisierung der Betriebsanlage starker Kostendegression unterworfen sind — zeigen während der Hochkonjunktur, dann, wenn der Absatz am besten ist, eine Senkung, während sie bei Absatzstockungen anziehen [8]).

Diese Erscheinung ist weit weniger eine Folge des Kartellwillens und der zufälligen Kartellpolitik als vielmehr letzten Endes der wachsenden Mechanisierung und der Erhöhung der fixen Kosten, die Absatzschwankungen in lebhaft veränderten Gestehungskosten erscheinen lassen.

Obwohl diese Politik allem wirtschaftlichen Handeln widerspricht, da sie sowohl die Hochkonjunktur wie auch die Krise verschärft, so bietet sie doch den besten Schutz vor überhöhten Gewinnen während der guten Zeiten, die sonst regelmäßig Angriffe der Öffentlichkeit und Neugründung von Außenseitern nach sich ziehen; denn es gibt immer Menschen, die einen augenblicklichen Zustand für ewig halten und die starr auf der Basis der Selbstkosten bei hohem Beschäftigungsgrade kalkulieren zu können glauben, während Vorsicht und Reservenpolitik am Platze wäre.

Diese, die Außenseiter, sind es dann, die die Unruhe in die Industrie bringen, die Kapazität vergrößern und die Gestehungskosten aller erhöhen. Aus diesen Gründen ist der Kampf, den die Zementverbände gegen die Außenseiter führen, nicht zu verwerfen, sondern trotz seiner Heftigkeit vom wirtschaftlichen Standpunkte aus als notwendig anzuerkennen. Er bietet den wirksamsten Schutz vor unnützen Kapitalinvestitionen, vor Vergrößerung der Kapazität und vor geringer Beschäftigung der ganzen Industrie, die sich letzten Endes doch nur kostenerhöhend und damit preissteigernd auswirken können.

[8]) Vgl. Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung. 4. Jahrg., Heft 4, Teil A S. 23. Bei der Berechnung diente das Jahr 1926 als Basis (= 100). Während der guten Konjunktur Ende 1927 und Anfang 1928 stiegen die „freien" Preise bis auf 110, während sie bei dem wirtschaftlichen Abstieg bis zum Januar 1930 bereits bis auf 90 abgesunken waren. Die „geregelten" Preise zeigen das genau entgegengesetzte Bild: zuerst absinken auf 99,7 und bis zum Januar 1930 eine Steigerung bis auf 105. Für die Bestimmung der freien Preise wurden 22, für die der geregelten 20 Produkte herangezogen.

Die Auftrags- und Lagerorganisation in einer Werkzeugfabrik.

Von H. Kroner, Berlin.

Wir veröffentlichen hier eine kurze Organisationsbeschreibung aus dem Lager- und Auftragswesen einer mittleren Werkzeugmaschinenfabrik.

1. Die Betriebsstruktur.

Die Einrichtung eines Lagers muß den Gegebenheiten und dem Aufbau des zugehörigen Betriebes so eng angepaßt werden, daß seine organisatorische Eigenart nur aus dem Wesen des Betriebes heraus verstanden werden kann. Aus diesem Grunde soll der folgenden Beschreibung der Lagerorganisation eines Werkes der Werkzeugindustrie eine Skizze des Lieferbetriebes vorausgeschickt werden, soweit dies zum Verständnis notwendig erscheint.

Die Fabrik beschäftigt zwischen 300 und 400 Arbeiter und ca. 60 Angestellte. Die Belegschaft besteht zu 70 % aus gelernten und angelernten und zu 30 % aus ungelernten Arbeitern. Die Bearbeitungsmaschinen sind artmäßig zusammengestellt (sog. Werkstättenfabrikation), d. h. der Betrieb zerfällt in eine Anzahl von Abteilungen gleichartiger Bearbeitungsvorgänge. Die einzelnen Abteilungen sind:

Dreherei,
Revolverdreherei,
Scharfschleiferei,
Rundschleiferei,
Spannfutterbau,
Schlosserei,
Fräserei,
Gewindebohrabteilung,
Reparaturabteilung,
Spezialbohrerabteilung,
Gewindeschneidkopfabteilung,
Abteilung feste Lehren (Revision, Poliererei, Justiererei),
Abteilung Gewindelehren.

Sämtliche Arbeiten werden im Akkord vergeben. Es werden folgende Fabrikatgruppen hergestellt:

Spannwerkzeuge aus Temperguß, Gußeisen,
Werkzeug- und Maschinenstahl,
Fräser aus Werkzeug- und Schnellstahl,
Reibahlen aus Maschinen-, Werkzeug- und Schnellstahl,
Senker aus Werkzeug- und Schnellstahl,
Spiralbohner aus Werkzeug- und Schnellstahl,
Gewindeschneidwerkzeuge aus Werkzeug- und Schnellstahl,
Feste Lehren aus Werkzeug- und Spezialstählen,
Gewindelehren aus Werkzeugstahl,
Zubehörteile für Werkzeugmaschinen aus Werkzeug- und Maschinenstahl, Temperguß und Gußeisen.

Unter Berücksichtigung sämtlicher Abmessungen, Ausführungsformen und Materialsorten werden etwa 10 000 Werkzeugtypen hergestellt. Der Betrieb arbeitet zu 50% direkt auf Kundenaufträge und zu etwa 50% auf Vorratsaufträge. Infolgedessen umfaßt die Fabrikation, die an sich eine Groß-Serien- bzw. Massenfabrikation ist, Stückzahlen zwischen 1 und 1000.

Vom Standpunkt der Lagerwirtschaft interessieren in diesem Zusammenhang vornehmlich diejenigen Einrichtungen, die getroffen worden sind, um die laufende Auffüllung der Lagerbestände des Werkes sicherzustellen und die Liefertermine innezuhalten; also die zentrale Arbeitsvorbereitung und die Regelung des Materialflusses durch die einzelnen Betriebsabteilungen.

Die Arbeitsvorbereitung ist in folgender Weise organisiert: Die Operationsfolge für jedes Arbeitsstück liegt grundsätzlich ein für allemal fest. Um dem Betrieb dieselben zur Kenntnis zu bringen, laufen die für jede Order vom Betriebsbüro ausgestellten Arbeitsbegleitkarten, welche das Arbeitsstück zwecks Kennzeichnung durch die Werkstatt begleiten, über die Vorkalkulation, wo die Akkordscheine ausgestellt werden, zum Arbeitsvorbereitungsbüro. Dieses entnimmt der Operationskartothek die auf das herzustellende Stück bezügliche Operationskarte, fertigt eine Abschrift der Arbeitsfolge an, und heftet diese in die Arbeitsbegleitkarte ein (s. Abb. 1).

Arbeitskarte (Hauptkarte)

Ord.-Nr.	Best.-Nr.	Material	Zeichnungs-Nr.	bestellt am:
2. 9. 330	*WLg*	*r/7*	*7906 B*	*1. 3. 1929*

50 Reibahlen Ge 3 m/m

Abteilg.
Termin

Bemerkungen: .....

Abb. 1 (Vorderseite).

Ausschuß					Ersatz		
Dat.	Abteilg.	Stck.	Name	verwendbar	Stck.	best. am	Name

Abb. 1 Arbeitsbegleitkarte (Rückseite).

Nr.	Abt.	Gegenstand	Ge 3 m/m	Revision		
				Stck.	gelief. an	Name
1	Stahl	*Material abstechen*				
2	Aut.	*Abstechen u. 2 Seiten Spitze andrehen, einstechen*				
3	Sbr.	*Überdrehen oder vorschleifen usw.*				

Abb. 1 (Eingeklebte 3. Seite).

Gleichzeitig wird die Operationsnummer in den Akkordschein eingetragen, wodurch die nochmalige Beschriftung mit dem Text der Arbeitsoperation überflüssig wird. Die Arbeitsbegleitkarte wird nunmehr der das Material liefernden Stelle zugestellt und tritt von hier aus ihren Weg durch die einzelnen Betriebsabteilungen an. Die letzteren fordern bei ihrem Eintreffen den Akkordschein vom Arbeitsvorbereitungsbüro ab.

In der Arbeitsvorbereitung sind die von der Kalkulation eingelaufenen Akkordscheine inzwischen auf die einzelnen Arbeitsmaschinen sortiert worden. Zu der Funktion der Arbeitsvorbereitung, die zum Teil schon im Betriebsbüro und in der Vorkalkulation beginnt, treten also nunmehr die Funktionen der Arbeitsverteilung und Arbeitsführung unter dem Gesichtspunkt einer rationellen Maschinenausnutzung, der Erzielung schneller Durchflußzeiten und der bevorzugten Erledigung eiliger Orders, die zu diesem Zweck mit den Bezeichnungen „eilig" oder „ausverkauft" versehen werden. Zur Durchführung einer zweckentsprechenden Arbeitsverteilung sind folgende organisatorische Einrichtungen getroffen worden:

Der Arbeitsverteiler führt eine Kartothek sämtlicher Bearbeitungsmaschinen, in die sämtliche für die einzelne Maschine geeigneten Arbeiten sowie ihre Spezialeinrichtungen eingetragen sind (s. Abb. 2).

12 I

Inv. Nr.	Type	Abtg.	Arbeiter	für Maschine geeignete Arbeit	Spez. Einricht.
4733	*12 I*	*Fräs.*	*Herrmann*	*Stifte Fdm—Fe, Buchsen Hd, Schrauben Hfe—d, Reitstock-Pinole Ca, Pinole Op. 7 Schere Op. 2, Klemmstücke Cn Op. 2, Mitnehmerschraube F Dd, Stelleiste, Teil 8 Op. 2.*	
8790	*12 I*	*Fräs.*	*Herrmann*	*hinterfräsen Fza—Fzb—Fze*	

Abb. 2.

Mittels dieser Karte wird nunmehr die Verteilung der Arbeitsoperationen auf die einzelnen Maschinen vorgenommen, mittels einer zweiten Maschinenkarte (s. Abb. 3), die den Namen des bedienenden

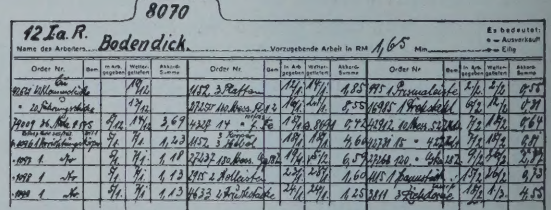


Abb. 3.

Arbeiters, sowie die Bezeichnung der Maschinentype trägt, wird die laufende Belegung der Maschine verfolgt. Bei Ausgabe der Akkordscheine wird das Datum der Arbeitsaufgabe eingetragen. Nach Erledigung des Auftrages wird die Arbeit revidiert und der mit einem entsprechenden Vermerk des Revisors versehene Schein wandert zur

Arbeitsverteilung zurück, worauf die Weiterlieferung der Order in die nächstfolgende Abteilung in der Kartothek vermerkt wird. Die Maschine ist jetzt wieder frei und kann von neuem belegt werden.

Der terminmäßige Fortgang der Arbeiten wird mittels eines Tableaus verfolgt, in das der Arbeitsbeginn sowie der Liefertermin eingetragen werden. Das laufende Datum wird durch eine rote Schnur markiert. Jede Abteilung ist durch einen farbigen Nadelkopf gekennzeichnet, so daß auf einen Blick ersichtlich ist, in welchen Abteilungen sich die einzelnen Orders befinden sowie in welchen Fällen die Liefertermine überschritten sind. Die Kennzeichnung der Bewegung des Arbeitsflusses geschieht auf Grund der Meldungen der Revisionen, welche die Akkordscheine mit dem Revisionsvermerk versehen zur Arbeitsverteilung schicken.

In der linken oberen Ecke der Akkordscheine befindet sich ein Aufdruck, der sämtliche Abteilungen des Werkes enthält (s. Abb. 4). Die Revision kreuzt

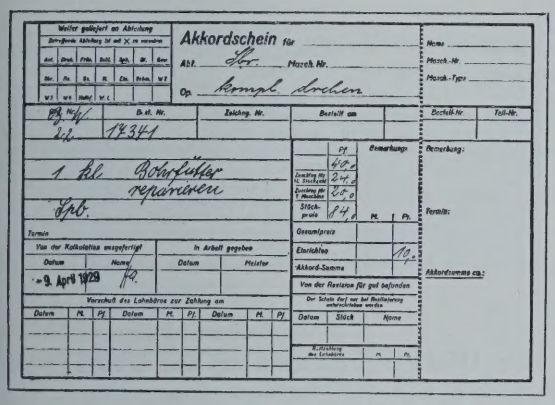


Abb. 4.

diejenige Abteilung an, welcher der Auftrag übergeben worden ist. Diese Angabe dient als Unterlage für die Bedienung des Terminplanes.

2. Die Lagerorganisation.

Den Kern der Lagerorganisation bildet die Lagerbestandskartei, in welcher sämtliche auf die Lagerbewegung bezüglichen Daten eingetragen werden. Die Kartei enthält 15 000 Karten und wird von 3 Leuten bedient. Es sind etwa 300—400 Notierungen täglich zu machen. Hierzu kommt noch die buchhalterische Arbeit, Rechnungen ausschreiben, Vornotierungen für den Bedarf usw.

Der Lagerzugang, soweit er von auswärtigen Lieferanten stammt, wird auf Grund der Lieferscheine bzw. der vom Einkauf ausgestellten Wareneingangsscheine verbucht. Dem Lager wird der Nettofakturenwert zuzüglich Fracht, Zoll u. dgl. Spesen belastet. Der Betrieb verwendet Werkstattlieferscheine für die Mengenangaben. Die wertmäßige Belastung erfolgt getrennt hiervon in zwei Ausfertigungen in Form einer Rechnung, welche die Bestellnummer, Stückzahl, Bezeichnung sowie den Preis enthält. Das Original geht an den Lieferbetrieb zurück, während das Duplikat als Beleg am Lager verbleibt. Bei Rückgabe von Werkzeugen durch Kunden wird eine Rücklieferungsanzeige ausgestellt, die später der Gutschriftenbuchhalter zur weiteren Erledigung erhält. Ferner können sich Zugänge als Überschußdifferenzen ergeben, die durch Zählung (beispielsweise bei der Inventur) ermittelt worden sind.

Für die Lagerergänzung sind folgende Gesichtspunkte maßgebend:

Der Lager-Sollbestand im Sinne eines Mindeststandes hängt von der durchschnittlichen Lieferzeit des Betriebes ab, d. h. die Mindesteindeckung am Lager muß gleich der Fertigungszeit des Gegenstandes sein. Formelmäßig sind für die Lagerergänzung folgende Beziehungen maßgebend, wenn man bezeichnet mit

a = die durchschnittliche monatliche Abgangsmenge,
x = die monatliche Lieferzeit des Betriebes,
s = den Mindest-Sollbestand,
l = den tatsächlichen Lagerbestand,
b = die für Kunden vornotierte Menge,
f = die in Fabrikation befindliche Menge

1. $a \cdot x = s$,
2. $l - b + f = s$.

Der Sollbestand s ist ein feststehender Wert, der nur veränderlich ist entweder

a) bei Änderungen von a, d. h. bei einschneidenden konjunkturellen Änderungen,
b) bei Änderungen von x, d. h. Veränderungen bzw. Verbesserungen der Betriebsorganisation.

Nach Formel 2 erfolgt die Neubestellung, nachdem die in dem Bestellformular (s. Abb. 5) vorge-

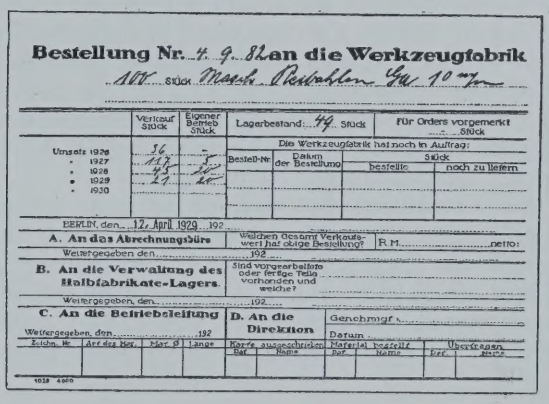


Abb. 5.

sehenen Fragen beantwortet sind. Ist der Lagerbestand auf einen bestimmten Prozentsatz des Sollbestandes gesunken, so erhält der Betrieb eine Mahnung. Dieser Prozentsatz ist nicht fest, sondern richtet sich nach der Beschäftigung und demzufolge nach der Lieferfähigkeit des Betriebes. Es handelt sich also um eine zwangsläufige Lagerergänzung, bei der die regelmäßige Auffüllung der Lagerbestände auf Grund einer einmaligen allgemeinen Vorschrift erfolgt, die aus dem zahlenmäßig festgestellten Bedarf der Vergangenheit Schlüsse auf die Zukunft zu ziehen sucht. Die Angabe der wertmäßigen Höhe der zu bestellenden Menge ist für die prüfende und bewilligende Stelle von Bedeutung,

welche es in der Hand hat, auf Grund der Höhe des Objektes und ihrer Einsicht in die voraussichtliche Marktlage Änderungen in der Auftragshöhe vorzunehmen. Da die Selbstkosten nicht festliegen und geschätzt werden müßten, legt man für die Zwecke dieser Prüfung die Listenpreise zugrunde. Ferner ist für die Begründung des Antrages eine Angabe über die vorgearbeiteten oder bereits bestellten Teile erforderlich. Da die Anforderung grundsätzlich infolge Erreichung des Mindestbestandes erfolgt, ist eine besondere Bemerkung hierüber unnötig.

Bei Bestellungen bei Lieferanten sind 3 Fälle möglich:

a) Bestellung für einen Kundenauftrag,
b) „ „ „ Lagerauftrag,
c) „ „ „ Betriebsauftrag.

Hierfür sind 3 gleichartige Bedarfsanmeldungsformulare vorgesehen, die sich nur durch ihre Farbe sowie den Aufdruck am Kopf unterscheiden.

E werden stets 2 Exemplare ausgeschrieben, von denen die Durchschrift am Lager verbleibt, während das Original nach der Preiskontrolle und der Genehmigung durch die zuständigen Stellen an den Einkauf geht. Letzterer schreibt eine Bestellung aus und sendet die Durchschrift an das bestellende Lager zurück.

Der Lagerabgang an Kunden wird auf Grund des Originalauftrages abgebucht, wobei besondere Kontrollmaßnahmen vorgesehen sind, um einen Verlust des letzteren zu vermeiden. Die Übergabe an die Versandabteilung erfolgt mittels einer Versandanweisung, die im allgemeinen als Durchschlag der von der Korrespondenz in vielfacher Anzahl ausgeschriebenen Auftragsblätter hergestellt wird. Die Versandanweisung wird von der Expedition quittiert an das Lager zurückgegeben und dient hier als Unterlage für die Nachprüfung der bereits vorher vorgenommenen Abbuchungen.

Bei Entnahmen des eigenen Betriebes ist ein Werkzeugentnahmeschein gebräuchlich, auf Grund dessen ein Lieferschein in 2 Ausfertigungen im Lager ausgestellt wird. Ein Schein geht mit dem Werkzeug zu dem Empfänger, während der andere quittiert im Lager verbleibt. Die Scheine werden hier abteilungsweise gesammelt und dienen als Unterlage für die Abbuchung in der Kartothek; der Preis der Lieferung wird auf sie übertragen. Am Ende des Monats erhalten die empfangenen Stellen eine Monatsrechnung, die spätestens am 10. des der Lieferung folgenden Monats in ihren Händen ist.

Bei Rücklieferungen an Lieferanten, bei denen sich nachträgliche Mängel herausgestellt haben, wird gleichfalls ein Entnahmeschein ausgestellt. Anormale Abgänge (Zählfehler, Bruch usw.), welche im Laufe des Jahres oder bei der Inventur ermittelt werden, unterliegen einer besonderen Kontrolle. Die Eintragung der Fehlmengen erfolgt in ein hierfür eingerichtetes Buch. Die Berichtigung in der Bestandskartothek erfolgt am Ende des Jahres, eventuell unter Ausgleich von positiven und negativen Differenzen. Der Lagerabgang wird nicht, wie häufig anzutreffen, mit einem Durchschnittspreis bewertet, vielmehr werden die tatsächlichen Einstandspreise ausgebucht (s. Abb. 6).

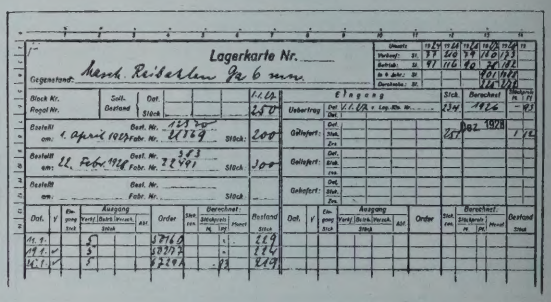


Abb. 6.

Die Gesamtbewegung des Lagers wird statistisch monatlich verfolgt. Eine wichtige Kennziffer für die gesamte Lagerwirtschaft ist die durchschnittliche Lagerzeit, die in Verbindung mit der durchschnittlichen Fertigungszeit des Betriebes die Linie der allgemeinen Lagerpolitik bestimmt. Der statistische Lagerbestand wird am Ende des Geschäftsjahres durch die Inventur kontrolliert. Infolge der Verfeinerungen und Vervollkommnungen in der Organisation und Lagerbuchhaltung liegen die Abweichungen des buchmäßigen Bestandes gegenüber dem Inventurbestand durchweg unter ½%.

Zur Umschlagsgeschwindigkeit des Kapitals.

Im Februar- und Juniheft dieses Jahrgangs wurde bereits einiges Material über die Umschlagsgeschwindigkeit des Gesamtkapitals veröffentlicht. Das Februarheft enthielt einen Vergleich zwischen den Ziffern der amerikanischen amtlichen Statistik und den vor einiger Zeit veröffentlichten Ziffern des Statistischen Reichsamts. Im Juniheft wurden die Ziffern des Statistischen Reichsamts mit denen des Reichsverbandes der deutschen Industrie verglichen, soweit das Material vergleichbar war.

Bei der Bedeutung des Kapitalumschlags für die Durchdringung der Betriebszusammenhänge, wobei nur auf den Zusammenhang zwischen Kapitalmengen, zeitliche Bindung des Kapitals („Kapitalzeiten") und Kapitalbedarf hingewiesen werden soll, sei hier weiteres Material aus den amerikanischen Untersuchungen von Bliss veröffentlicht. Dabei soll besonders eine Frage beleuchtet werden, die in der deutschen Literatur nur hinsichtlich des Lagerumschlags einigermaßen gewürdigt wurde, nämlich die starke Konjunkturabhängigkeit aller Kapitalumschlagsziffern. Es ist klar, daß die Zeiten, für die das Kapital in bestimmten Vermögensgegenständen gebunden ist, sehr stark

von der Saison und der Konjunktur abhängig sind und daß der dispositiven Tätigkeit des Unternehmers in diesem Punkt große Aufgaben gestellt werden.

Die heutige Nummer enthält zunächst eine Zusammenstellung der von Bliss für eine Reihe von Unternehmungen errechneten Ziffern der Umschlagsgeschwindigkeit des Gesamtkapitals. Die Ziffern sind so berechnet, daß sie den Jahresumsatz in Prozent des Gesamtkapitals angeben. Unter Gesamtkapital wird das gesamte eigene und fremde im Betrieb am Bilanzstichtag arbeitende Kapital verstanden. Ist die Ziffer unter 100%, so bedeutet dies, daß der Umsatz eines Jahres kleiner war als das Gesamtkapital, letzteres also in einem Jahr nicht ganz umgeschlagen werden konnte. Die starke und für die einzelnen Geschäftszweige unterschiedliche Konjunkturabhängigkeit zeigt die Tabelle sehr deutlich.

Ein Bedenken sei hier noch erwähnt. Die Zahlen entstammen in der Hauptsache den großen und führenden Betrieben der Vereinigten Staaten. Sie sind also nicht repräsentativ. Sie zeigen auch eine wesentlich niedrigere Gesamt-Durchschnittsziffer als die deutschen Untersuchungen (s. Februarheft S. 46) und auch als die Ergebnisse der amerikanischen amtlichen Statistik.

Diese Tatsache, die auch gelegentlich für einzelne Geschäftszweige, so z. B. für die Maschinenindustrie, zwischen Deutschland und den Vereinigten Staaten festgestellt wurde, hat bisher ihre Erklärung noch nicht gefunden. Für die Beurteilung der Konjunkturabhängigkeit der Ziffern spielt dieser Einwand keine Rolle, weil in diesem Falle nur die relative Veränderung der Zahlen von Wichtigkeit ist. Auch daß die Zahlen einige Jahre zurückliegen, stört in diesem Zusammenhang wenig.

Wir werden in späteren Heften noch die entsprechenden Ziffern für die Umschlagsgeschwindigkeit der Bestände und die der Debitoren veröffentlichen.

Die Umschlagsgeschwindigkeit des Gesamtkapitals (Umsatz in % des Gesamtkapitals) in einigen amerikanischen Geschäftszweigen.

(Nach Bliss, Financial and Operating Ratios New York 1924. S. 304 ff).

Geschäftszweige	Zahl der Betriebe	1913	1914	1915	1916	1917	1918	1919	1920	1921	Zahl der Jahre	Gesamtdurchschnitt
1. Auto- u. Lastwagenind.	5				132	106	95	106	99	70	6	96
2. Autozubehörindustrie	6				93	111	116	120	126		5	116
3. Chemische Industrie	4		58	37	71	76	77	73			6	67
4. Kohlenbergb. (Anthracite)	2	33	32	30	32	43	39	34	38		8	35
5. Kohlenbergb. (Bituminous)	4			23	26	34	28	22	27	19	7	26
6. Kupferbergb. u. Verhüttung	12	70	62	68	94	103	92	57	64	12	9	72
7. Baumwollwarenindustrie	4			60	75	76	101	99	104	94	7	89
8. Pharmazeut. Ind. u. Handel	2				77	85	95	99	86	82	6	87
9. Ind. f. elektr. Maschinen	3		69	67	90	90	94	92	85	78	8	85
10. Sprengstoffindustrie	2	57	53	51	155	122	116	71	75	48	9	88
11. Allg. Handel (Großhandel)	3		122	127	145	156	158	172	210		7	158
12. Eisen- u. Stahlindustrie	6		30	38	58	69	68	45	52	29	8	50
13. Metallbergb. u. Verhüttung	2		21	19	44	44	47	49	52		7	42
14. Lederindustrie	2	50	49	55	68	61	64	76	60	47	9	60
15. Maschinenbauindustrie	4			100	41	62	74	62	58	44	6	57
16. Versandhäuser (Warenhs.)	2	142	144	151	156	146	132	148	115	101	9	132
17. Petroleumindustrie	6			31	35	35	44	46	50	43	7	43
18. Papierindustrie	2					38	50	39	72	24	5	45
19. Eisenausrüstungsindustrie	4		33	24	74	101	107	102	73	47	8	73
20. Kettenläden (Filialbetr.)	5				103	111	120	131	140	141	6	127
21. Gummi- u. Reifenindustrie	4	51	52	56	69	79	97	91	83	54	9	73
22. Schlacht- u. Packerind.	4	238	226	237	262	249	267	248	226	181	9	236
23. Zuckerindustrie	4		31	55	48	73	65	68	107	36	8	65
24. Tabakindustrie	2	50	51	49	51	56	77	71	76	81	9	65
Durchschn., 94 Betr. 1916—1921	94				87	93	99	91	88	62	6	86
Durchschn., 56 Betr. 1914—1921	56		63	69	91	99	107	96	92	64	8	87

LITERATUR-ARCHIV.

Betriebswirtschaftliche Literatur für den Unterricht an Handelsschulen. II.

Eine kritische Würdigung der neueren Werke über Handelsbetriebslehre, Schriftverkehr und Übungskontor.

Von Georg Rost, Stuttgart.

Der in der letzten Nummer bereits angekündigte Abschnitt, in dem die Literatur über Handelsbetriebslehre im einzelnen besprochen wird, folgt hier.

II. Die in den letzten Jahren erschienene Literatur über Handelsbetriebslehre, Schriftverkehr und Übungskontor.

Findeisen-Großmann, Grundriß der Handelswissenschaft. Die Wirtschaftslehre der kaufmännischen Unternehmung. Bearbeitet von Prof. Dr. Großmann. 16. Aufl. Leipzig 1928, Dr. Max Gehlen. 376 S. Anhang für die Schweiz. 15 S.

Schon der Untertitel zeigt an, daß die betriebswirtschaftliche Einstellung mehr als im bisherigen Grundriß zum Ausdruck kommen soll. Die volkswirtschaftlichen Stoffe sind teils gekürzt, teils ganz weggelassen, weil hierüber in steigendem Maße eigene Lehrbücher erscheinen und Volkswirtschaftslehre teilweise schon als selbständiges Lehrfach in den Schulen Eingang gefunden hat, für die der Grundriß als Lehrbuch in Betracht kommt (höhere Handelsschulen und Wirtschaftsoberschulen). „Die rechtlichen Lehrstoffe sind vielfach neu und raumsparend bearbeitet und in andere Zusammenhänge gestellt worden." (Ausführung des Verfassers im Vorwort.)

Die Stoffgliederung folgt vollständig der wissenschaftlichen Terminologie: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (Gründung), persönliche Kräfte (Arbeit), sachliche Kräfte (Kapital), Rechnungswesen, Erfolg, Organisation, Unternehmungsformen, Zusammenschlüsse, Besteuerung, Übergang und Auflösung); besondere Betriebswirtschaftslehre (Warenhandel, Industrie, Buchhandel, Bank, Versicherung), betriebswirtschaftliche Verkehrslehre und Verkehrstechnik (Waren-, Zahlungs-, Kredit-, Geld-, Kapital-, Güter- und Nachrichtenverkehr). Den Schluß bildet ein Schlagwortverzeichnis, eine Literaturübersicht. Eine Beilage zeigt die Organisation der Vereinigten Stahlwerke, der E.L.G. und der I.G. Farben.

Zum ersten Teil ist zu sagen, daß er in der Hauptsache doch noch Rechtsstoffe enthält. Die rein betriebswirtschaftlichen Fragen unter der Zusammenfassung „Sachliche Kräfte als Betriebsmittel" kommen zum Teil recht kurz weg (Reserven, Liquidität, Statistik, Arbeitsorganisation); über Finanzierung, Liquidität, Risiko, Sicherheit habe ich nichts gefunden.

Ich erkläre mir die Beschränkung auf diesem Gebiete damit, daß eingehendere Ausführungen hierüber dem Buche einen derartigen Umfang gegeben haben würden, daß es für seine Verwendung als Schullehrbuch nicht mehr handlich genug wäre.

Es wird für unser höheres Handelsschulwesen auch aus diesem Grunde zweckmäßig sein, für die Behandlung der Fragen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre Sonderdarstellungen zu wählen, wie ich es im allgemeinen Teil meiner Ausführungen betont habe.

Findeisen-Großmann, Leitfaden der Handelswissenschaft. Bearbeitet von Prof. Dr. Großmann unter Mitwirkung von Studienrat Dr. Securius. 20. neubearbeitete und erweiterte Aufl. Leipzig und Berlin 1930, Dr. Max Gehlen. 188 S.

Der Leitfaden ist die Bearbeitung des Grundrisses für einfachere Verhältnisse.

Inhalt: Einführung: Von der Gütererzeugung und vom Handel. I. Teil: Von der kaufmännischen Unternehmung (Gründung, persönliche Kräfte, sachliche Kräfte, Unternehmungsformen, Vereinigung, Zahlungsmittel, Besteuerung, Übergang und Auflösung). II. Teil: Die Betriebsführung der kaufmännischen Unternehmung (Warenhandels-, Industrie-, Bank-, Versicherungsbetrieb). Anhang: Wirtschaftspolitisches.

Der Anhang ist gegenüber früheren Auflagen verkürzt, andere Kapitel sind umgestellt, umgearbeitet, erweitert und faßlicher gestaltet. Vor allem ist betriebswirtschaftlicher Stoff nach der allgemeinen Seite (Risiko, Standort, Umsatz, Erfolg) aufgenommen. Gerade die Neubearbeitung dieses Lehrbuches zeigt die Wandlung des handelskundlichen Unterrichts nach der betriebswirtschaftlichen Seite. Die Stoffeinteilung lehnt sich im einzelnen vielfach an die des Grundrisses an, namentlich im ersten Teil. Die betriebswirtschaftliche Verkehrslehre ist in den ersten und zweiten Teil hineingearbeitet. Von der Übernahme der wissenschaftlich üblichen Gliederung, wie sie im Grundriß gegeben ist, hat der Bearbeiter, wie er im Vorwort mitteilt, auf den Rat führender Handelsschulmänner hin abgesehen, da sich die bisherige Gliederung nachweislich bewährt habe. Es ist verständlich, daß man eine Stoffeinteilung, an die man jahrelang gewöhnt ist und der man den Unterrichtsgang mit Erfolg angepaßt hat, nicht gern geändert sieht. Ich persönlich hätte die Änderung begrüßt, da ich es für zweckmäßig erachte, daß die von der wissenschaftlichen Lehre zum Zwecke der Klarlegung der Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre erarbeitete Stoffeinteilung auch mehr und mehr in das Bewußtsein der Lehrenden und Lernenden an Handelsschulen eingehe. Auch die Schulbücher über Volkswirtschaftslehre folgen im allgemeinen der wissenschaftlichen Gliederung des Stoffes. Dieser Anpassung kann vom methodischen Standpunkt aus ohne weiteres nicht widersprochen werden, da die im Leitfaden wie in den meisten andern Lehrbüchern gegebene Stoffolge aus methodischen Gründen doch nicht Seite für Seite behandelt werden kann.

Der methodische Gang im Unterricht der Handelsbetriebslehre ist im allgemeinen doch der, daß nach kurzer Einführung in wirtschaftliche und rechtliche Grundbegriffe die Haupttätigkeit der kaufmännischen Unternehmung, das Kaufen und Verkaufen, der Abschluß (Rechtsverkehr) und die Durchführung (Güter- und Zahlungsverkehr) des Kaufvertrages im Mittelpunkt des Unterrichts steht und daß sich um ihn als Erweiterung der Betriebsaufgaben die andern Stoffgebiete gruppieren.

Securius, Th., Der Schriftverkehr der kaufmännischen Unternehmung. Im Anschluß an Findeisen-Großmann, „Leitfaden der Handelswissenschaft". Leipzig 1927, Dr. Max Gehlen. 216 S.

Inhalt: Allgemeines über den Briefverkehr, Musterbeispiele und Übungsaufgaben, die zu Briefreihen zusammengestellt werden können.

Unterrichtlich wertvoll sind bei den Musterbriefen die Fußnoten über die verschiedenen Ausdrucksmöglichkeiten und die den einzelnen Abschnitten vorgesetzten Ein-

leitungen, die zu einer guten Gliederung des Briefinhaltes erziehen sollen.

Pohlmeyer, Adolf, Handelsbetriebslehre für den Schulgebrauch. Leipzig 1929, G. A. Gloeckner. 7. Aufl. 314 S.

Der Verfasser gibt ein geschlossenes Bild von der Handelsunternehmung nach der volkswirtschaftlichen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Seite. Im ersten Teil „Allgemeine Handelsbetriebslehre" behandelt er die den verschiedenen Unternehmungsarten gemeinsamen Fragen: die Arbeitskräfte (rechtlich), das Kapital (Wesen, Arten, Beschaffung) einschließlich des Zahlungs- und Kapitalverkehrs, die Unternehmungsformen. Der zweite Teil umfaßt als „Besondere Handelsbetriebslehre" die Betriebslehren der Waren-, Buchhandels- und Bankbetriebe. Die Behandlung des Industriebetriebes mußte logischerweise ausfallen. Eine reine Handelsbetriebslehre wird eben den heutigen Anforderungen nicht mehr gerecht; sie verlangen ihren Ausbau zur Betriebswirtschaftslehre. Der dritte Teil enthält die staatliche Handelspolitik. Das ganze schließt mit einem Schlagwörterverzeichnis nebst Verdeutschung der im Handel häufig vorkommenden Fremdwörter. Hinsichtlich der methodischen Stoffanordnung läßt das Buch dem Lehrer freie Hand.

Pohlmeyer, Adolf, Leitfaden der Handelsbetriebslehre. 8. Aufl. 158 S.

Es ist ein Auszug aus dem vorgenannten Buche und für einfachere Schulverhältnisse bestimmt.

Jacobi-Münscher, Handelslehre für den Schulgebrauch. 14. vollständig umgearbeitete Auflage von Dr. H. Münscher. Göttingen 1929, Vandenhoeck und Ruprecht. 160 S.

Der Stoff wird in folgender Einteilung geboten: 1. Teil: Besondere Handelslehre. a) Betriebslehren des Warenhandels, der Bank und Fabrik, b) Verkehrslehre: Güter-, Zahlungs- und Nachrichtenverkehr.

2. Teil: Allgemeine Handelslehre: Recht der Angestellten und selbständigen Hilfspersonen, Rechtsformen der Betriebswirtschaft, Zusammenschluß, Übergang und Auflösung der Unternehmung, Organisation des Handelsstandes. Anhang: Die öffentlichen Abgaben.

Der Oberbegriff „Handelslehre" deckt nach dem heutigen Stand der Wissenschaft das dargestellte Wissensgebiet nicht mehr und sollte deshalb auch hier fallen, zumal der Verfasser in der Unterteilung von Betriebslehren spricht. Der allgemeine Teil enthält in der Hauptsache nur rechtlichen und wirtschaftspolitischen Stoff.

Die Kapitel über die Reklame, den unlauteren Wettbewerb und das Auskunftswesen wird man in der Regel beim Verkauf und Kreditverkehr bzw. Zahlungsverzug suchen und nicht unter „Nachrichtenverkehr", während man hier Ausführungen über Brief-, Telephon-, Telegraphen-, Kabel-, Funkverkehr und Codewesen erwartet. (Ist in der Hauptsache bei der „Post" behandelt.)

Die betriebswirtschaftliche Einstellung in der Stoffbehandlung des ersten Teiles ist anzuerkennen. Die Organisationsfragen werden zum Teil an Hand wirkungsvoller graphischer Darstellungen erläutert.

Auch der volkswirtschaftliche Stoff wird durch Schaubilder und Tabellen ergänzt. Belebend wirken Abbildungen (Handelshaus, Fabrik u. a.) am Beginne der einzelnen Abschnitte.

Methodisch wertvoll sind die Merksätze und Aufgaben am Schlusse der einzelnen Kapitel, die zur Quellenbenützung, vergleichenden Betrachtungen und selbständigen graphischen Darstellungen anregen.

Den einzelnen Abschnitten ist eine Literaturangabe vorgesetzt. Zweckmäßig wäre auch ein Schlagwortverzeichnis.

Münscher, Heinrich, Kleine Handelsbetriebslehre für kaufmännische Berufsschulen. Göttingen 1930. 132 S.

Durch Kürzungen bei einzelnen Abschnitten und durch Weglassen der Literaturangaben sollte das Buch Jacobi-Münscher den Bedürfnissen der Berufsschule angepaßt werden.

Nach meiner Meinung rechtfertigt die Kürzung der Handelslehre um 28 Seiten die Sonderausgabe und ihre Bezeichnung als „Kleine Handelslehre" nicht. Die Stoffbeschränkung für die Bedürfnisse der Berufsschulen hätte man ruhig dem einzelnen Lehrer überlassen können; übrigens ist auch kursorische Behandlung einzelner Kapitel möglich. Wenn man Literaturangaben für zweckmäßig hält, warum will man sie dem Berufsschüler vorenthalten? Er hat dieselbe Aufstiegsmöglichkeit wie der Handelsschüler.

Preitz, Otto, Kaufmännischer Schriftverkehr. Göttingen 1930, Vandenhoeck und Ruprecht. 160 S.

Der Stoff schließt sich der Handelslehre und Kleinen Handelslehre von Münscher an. Einleitend werden Belehrungen über Kaufmannssprache, Kaufmannsstil, Fremdwörter, sachliche, sprachliche und technische Erfordernisse der Schriftstücke gegeben und die Organisation der ein- und ausgehenden Post behandelt. Die Musterbriefe geben Proben von sachlichem und persönlichem Stil. Die Zusammenstellung von Briefreihen wird durch Beifügung der Nummern der Anschlußbriefe an die laufende Nummer ermöglicht.

Bei den einzelnen Abschnitten ist das einschlägige Schrifttum erwähnt.

Schubert † und Leiz, Handelskunde und Deutsch für Schülerinnen kaufmännischer Berufsschulen und Handelsschulen. 2. vollkommen umgearbeitete Aufl. Leipzig, J. Klinckhardt.

1. Teil: Warenhandel und Kontorpraxis. 1928. 72 S.
2. Teil: Geldverkehr und Handelsrecht. 1929. 96 S.

Hier finden wir Anpassung an eine bestimmte Schulart, Darstellung der technischen Hilfsmittel des Kontors, Verbindung mit Schriftverkehr.

Kanter-Voigt, Kaufmännische Berufskunde. Ein Grundriß für kaufmännische Berufsschulen. Braunschweig 1928, Dr. Serger und Hempel. 172 S.

Der Lehrstoff wird systematisch dargestellt: A. Wirtschaft und kaufmännische Unternehmung, B. Recht und kaufmännische Unternehmung. Durch die Beziehung auf die Unternehmung ist die betriebswirtschaftliche Einstellung betont, wobei jedoch die volkswirtschaftliche und rechtliche Seite als wesentlich mitbehandelt wird. Von innerbetrieblichen Fragen ist das Rechnungswesen als Buchhaltung und Kalkulation dargestellt.

Das Buch ist herausgewachsen aus Merksätzen, die im Anschluß an den Buchführungsunterricht als Zentralfach über den Stoff der Wirtschafts- und Rechtslehre diktiert wurden. Aus dieser Tatsache erklärt sich auch die Behandlung des Geldes, des Wechsels usw. im Zusammenhang mit den Bilanzposten, statt, wie sonst üblich, im Verfolg des Ablaufes des Ein- und Verkaufs. Die Verfasser huldigen scheinbar mehr dem statischen als dem dynamischen Prinzip.

Zugeschnitten ist damit wohl der Stoff auch auf den Lehrplan der kaufmännischen Berufsschulen des Landes Braunschweig, kann aber zweifellos auch als Unterlage des Unterrichts an den Berufsschulen anderer Länder dienen und bei einem Unterrichtsbetrieb, der sich nicht um die Buchhaltung konzentriert.

Hirsch, Josef, Handelsbetriebslehre für Handelsschulen und für die Handelsabteilungen der Realschulen. 2. verbesserte Aufl. Bamberg 1928, C. C. Buchners Verlag. 98 S.

Die Unternehmung als Arbeitsgemeinschaft steht im Mittelpunkt der Betrachtung und damit ist die betriebs-

wirtschaftliche Einstellung gegeben. Organisationsfragen sind im Zusammenhang mit Gründung, Ein- und Verkauf, Lagerung, Bank- und Fabrikbetrieb erwähnt. Im übrigen ist auch der Rechtsstoff stark betont.

Die Einteilung in I. Betrieb einer Warenhandelsunternehmung und II. Großbetriebe (Vergrößerung eines Handelsbetriebes durch Inanspruchnahme von Vermittlern und Bildung von Gesellschaften, Bank- und Fabrikbetrieb, internationaler Handels- und Zahlungsverkehr — das Versicherungswesen erscheint unter Anhang) ist logisch nicht einwandfrei, erklärt sich aber aus der Anpassung an den dreistufigen Lehrplan der bayerischen Handelsrealschulen, der dem Konzentrationsprinzip huldigt. Der Verfasser nennt es ein Lese-, Lern- und Nachschlagebuch. Letzteres wird durch Hervorhebung der Dispositionspunkte am Buchrand unter Beifügung von Gesetzesparagraphen und die Anfügung eines Schlagwortregisters betont, dagegen ist es für den Charakter als Lesebuch mit Ausnahme einiger Abschnitte begrifflich zu gedrängt gehalten. Es ist allerdings auch möglich, daß der Verfasser damit andeuten will, daß manche Kapitel kursorisch behandelt werden können.

Hirsch, Wechsel- und Schecklehre oder der Zahlungsverkehr der Unternehmung. 2. verbesserte Aufl. Bamberg 1929. 76 S.

Sachlich ist dieses Buch die Vervollständigung der Handelsbetriebslehre. Unterrichtlich wertvoll ist die Beigabe von Vordrucken und graphischen Darstellungen über die Vorgänge im Zahlungsverkehr. Den einzelnen Abschnitten sind Briefaufgaben beigefügt.

Hirsch, Kaufmännischer Schriftverkehr. Bamberg. 72 S.

Die Muster- und Übungsaufgaben mit Beifügung der üblichen Vordrucke sind der Stoffanordnung der Handelsbetriebslehre angepaßt. Der Wechsel- und Scheckverkehr ist nochmals kurz mit aufgenommen.

Kluß, Rudolf, Wirtschaftslehre der Unternehmung. Lehr- und Übungsbuch. 3 Teile. München und Berlin 1929, R. Oldenbourg.

1. Teil. Betrieb der Warenhandelsunternehmung: Geschäftseröffnung, Betriebsgestaltung, Betriebsverlauf (Ein- und Verkauf), Zahlungsausgleich (bar, bankmäßig, Wechsel), das Rechnungswesen als einfache Buchführung und Rechnen (Prozent-, Zins- und Wechselrechnung je mit Aufgabensammlung), Musterbeispiele und Aufgaben für den Briefverkehr. 119 S.

2. Teil. 1. Kapitel: Der erweiterte Warenhandelsbetrieb (die Unternehmungsform, die persönliche und sachliche Betriebseinrichtung, die Dienstleistung von betriebsfremden Hilfskräften (Agent, Makler usw.), das Kapital. 2. Kapitel: Störungen im Zahlungsverkehr. 3. Kapitel: Einführung in den internationalen Handels- und Zahlungsverkehr. 4. Kapitel: Das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen und seine rechnerischen Grundlagen (Kontokorrent, Devisenrechnung, doppelte Buchführung.) 118 S.

3. Teil. Ausgestaltung der doppelten Buchhaltung in der Praxis. Der Bankbetrieb. Der Werkbetrieb. 149 S.

Die betriebswirtschaftliche Einstellung ist schon durch den Titel des Werkes zum Ausdruck gebracht. Sie ist in allen 3 Teilen neben dem rechtlichen und volkswirtschaftlichen Stoff betont [8]). Die Stoffgliederung läßt sich nicht von der wissenschaftlichen Terminologie, sondern ausschließlich von der methodischen Anpassung an den bayerischen Lehrplan leiten, nach dem die Unternehmung im Mittelpunkt steht nicht als Selbstzweck, sondern als Mittel zur Einführung in das Verständnis des heutigen Wirtschaftslebens. Dabei ist das Begriffliche und Grundsätzliche in den Vordergrund gestellt, so daß ein wissenschaftlicher Unterrichtsbetrieb gesichert ist.

Der Rechen- und Buchführungsunterricht wird nicht fortlaufend erteilt, sondern im Wechsel mit der Unternehmungslehre, was durch die knappbemessene Unterrichtszeit bedingt zu sein scheint.

Oberbach, Johannes, Arbeitsbuch für Handelsbetriebslehre. Köln 1929, Kommissionsverlag O. Müller. 43 S.

Inhalt: A. Einführung: Betriebsbeschreibung in Bildern. B. Betriebslehre. Warenhandel: Betriebsstätten, Lager, Personal, Inhaber, der Betrieb (Beschaffung, Ablieferung, Beförderung, Prüfung, Preisberechnung, Bezahlung der Ware), Geld, Kredit, Wechsel, Scheck, Eröffnung, Erweiterung, Übertragung und Auflösung des Geschäftsbetriebes.

Der Bankbetrieb. Die Unternehmungsform der Großbetriebe. Das Ein- und Ausfuhrgeschäft. Der Fabrikbetrieb. Der Zeitungs- und Buchverlag.

Anhang: Handlungslehrling und -gehilfe.

Der Betrieb und vor allem der Betriebsablauf nach der wirtschaftlichen, rechtlichen und organisatorischen Seite steht im Mittelpunkt der Betrachtung und bestimmt die Stoffanordnung. Die Organisations- und Kostenfragen sind hervorgehoben. Warum will der Verfasser die Arbeits- und Kapitalgliederung volkswirtschaftlich und nicht betriebswirtschaftlich betrachten (S. 16)? Kommt der rechtliche und volkswirtschaftliche Stoff durch den bloßen Hinweis ohne stichwortartige Inhaltsangabe doch nicht zu kurz weg?

Die Besonderheit des Buches liegt auf methodischem Gebiet. Es ist eine Stoffsammlung im Telegrammstil und in Stichwörtern. Der Stoff ist nicht nur in der Handelsbetriebslehrestunde, sondern auch im Rechen-, Buchführungs- und Schriftverkehrsunterricht zu behandeln. Das Buch will Unterlage für einen ausgesprochenen Arbeitsunterricht sein, der sich in folgender Weise auszuwirken hat: die Schüler sollen selbst nach den Quellen, wie Gesetze, Tages- und Fachzeitungen, Tarife, Vertragsformulare greifen, um den gebotenen Text zu ergänzen. Zum Festhalten des selbsterarbeiteten Stoffes ist jeder Druckseite eine leere Seite beigegeben. Außerdem hat der Schüler an Hand der Stichworte das Stoffgebiet selbständig in zusammenhängende sprachliche Form zu bringen.

Es ist meiner Auffassung nach sicher, daß mit einem derartigen Hilfsmittel Ersprießliches geleistet werden kann, und die Anregung Oberbachs ist des Versuches wert.

Es darf aber nicht übersehen werden, daß, wenn im Falle von Zeitmangel und Bequemlichkeit den Quellen häufiger nicht nachgegangen und die sprachliche Verarbeitung nicht vorgenommen wird, die Benützung eines derartigen Schulbuches zu recht fraglichen Unterrichtsergebnissen führen kann, und zwar in der Weise, daß es im Zusammenhang mit dem Prüfungswesen vor allem zur Drillunterlage werden kann, was um so gefährlicher ist, da die Begriffe vielfach ohne Erklärungen gegeben sind. Und dann in sprachlicher Beziehung. Gewiß soll jede Unterrichtsstunde der sprachlichen Förderung dienen. Bleibt aber im handelsbetrieblichen Unterricht immer soviel Zeit übrig, um sie so betonen zu können, wie es der Verfasser wünscht? Und trägt ein in gutem Stil geschriebenes Lehrbuch mindestens nicht ebensoviel zur Sprachförderung bei wie das von Oberbach empfohlene Verfahren? Können oder müssen derartige Arbeitsbücher ausschließlich die Unterrichtsbücher unserer Handelsschulen werden? Ich glaube nein. Man kann auch Arbeitsunterricht im Zusammenhang mit dem sonst üblichen Lehrbuch treiben.

Bock, H., Der neuzeitliche kaufmännische Briefwechsel. Theorie und Praxis im Schriftverkehr unter besonderer Berücksichtigung des Dinformates und des amtlichen Schreibens. Anleitung, Beispiele und Aufgabensammlung. Für kaufmän-

[8]) Die Probleme der Arbeits- und Vermögensorganisation, der Kosten, der Kalkulation und des Kontenplanes finden bei den Sonderbetriebslehren besonders im Zusammenhang mit den Buchführungsaufgaben eine beachtenswerte Darstellung.

nische und Handelsschulen. Hannover 1928, Hahnsche Buchhandlung. 79 S.

Inhalt: Der theoretische Teil mit Belehrungen über den Geschäftsbrief, die Mitteilung, das amtliche Schreiben, den Briefumschlag, das Dinformat, die Postkarte, die Postversendungsvorschriften umfaßt 52 Seiten, enthält auch ein Verzeichnis von Fremdwörtern und der gebräuchlichsten Abkürzungen. Im praktischen Teil finden sich Muster- und Übungsbeispiele.

Der Verfasser möchte vor allem zu kritischer Einstellung zwischen Üblichem und Neuem hinsichtlich der äußeren Form und der Inhaltsdarstellung erziehen.

Weis, A., Das kaufmännische Schriftwesen. Moderne kaufmännische Bibliothek. Leipzig. E. Haberland.

I. Teil. 2. verbesserte Aufl. 63 S. Neben der Einrichtung und Behandlung der Briefe werden unter „Kontorarbeiten" in 13 Abschnitten die formularmäßigen Schriftstücke behandelt (Rechnungen, Quittungen, Schuldscheine, Vollmachten, Vorträge u. a.). Den Beispielen sind die sachlichen Erläuterungen beigegeben.

II. Teil. 2. verbesserte und erweiterte Aufl. 265 S. Er enthält mit sachlichen Erläuterungen Rundschreiben, Briefe im Waren-, Wechsel- und Effektengeschäft mit einer großen Anzahl von Originalbriefen und Vertragsbedingungen aus der Praxis. Angaben von Dispositionspunkten bei einzelnen Briefen und verschiedenartigen Redewendungen sind methodisch wertvoll.

III. Teil, Kaufmännischer Briefwechsel im Anschluß an einen zweimonatigen Geschäftsgang. 45 S. Hier soll die Wechselbeziehung zwischen Buchführung und Briefwechsel gezeigt werden. Die Briefaufgaben sind teils als Musterbeispiele, teils als Schülerarbeiten gegeben.

Derartige Sammlungen dienen in der Regel als Übungskontoraufgaben.

Landenberger-Egerer, Kaufmännischer Briefverkehr in Beispielen und Aufgaben zum Gebrauch an Handelsschulen und beim Selbstunterricht. Stuttgart, Holland und Josenhans.

1. Teil, 10. Aufl., 1928: Ein- und Verkauf, Zahlungs-, Wechselverkehr, Auskünfte, Mängelrüge, Lieferungsverzug. 68 S. II. Teil, 8. Aufl., 1928: Bank-, Agentur-, Kommissions-, Speditions-, Lager-, Transportversicherungs-, Ein- und Ausfuhrgeschäft, Gründung und Umwandlung, Stellenbewerbungen, Mahn- und Klagewesen, Vergleich, Konkurs. 112 S.

Musterbeispiele, Vordrucke und vor allem ein reiches, der Praxis entnommenes Übungsmaterial machen beide Teile zu einem wertvollen Übungswerk für den Schulunterricht. Auf betriebliche, rechtliche und sprachliche Belehrungen ist verzichtet.

Wie verkehre ich mit Post und Eisenbahn? Handbuch für Schule und Büro. Bearbeitet von Oldenburg, Röhrs und Lange. 146 S. und 20 S. Anlagen. Übungsheft D für kaufmännische Berufsschulen, Handels- und höhere Handelsschulen. Bearbeitet von Oldenburg und Dr. Linden. 104 S. Lübeck, Thurn und Taxis Verlag, Haus Oldenburg.

Post- und Bahnbeamte und Handelslehrer haben zusammen dieses Werk verfaßt. Sie halten eine eingehendere Belehrung und Übung auf diesem Gebiete gegenüber dem bisherigen Zustande im Interesse der Verkehrsanstalten und des Kaufmanns für unbedingt notwendig, da jährlich im Reichspostgebiete 15 Millionen Sendungen wegen ungenügender Aufschrift unzustellbar sind, 20 Millionen Briefe wegen mangelhafter Aufschrift nur verzögert zugestellt werden können. Das Handbuch ist nur für den Unterrichtenden gedacht und gibt an Hand ausgefüllter Vordrucke eine eingehende Anleitung über die amtlichen Verkehrsvorschriften.

Das Übungsheft D enthält gebunden und im Druckverfahren hergestellt die Blankoformulare zum Ausfüllen. Die wichtigsten Belehrungen sind beigedruckt. Auch die sonstigen Formblätter im kaufmännischen Verkehr (im Wechsel-, Klage-, Versicherungsverkehr u. a.) sind aufgenommen. Das Ganze soll für die Schüler vor allem auch nachher im praktischen Leben ein wichtiges Nachschlagewerk sein. Deshalb ist auch das gebundene Buch gewählt, das in dieser Hinsicht zweifellos Vorteile gegenüber der Belegsammlung in losen Blättern hat.

Breuer, R., Neuzeitlicher kaufmännischer Schriftverkehr. Kaufvertrags-, Werbe- und Bewerbungsschreiben, wie sie sein sollen. 3. verbesserte und erweiterte Aufl. Osnabrück, Gebr. Teismann Verlag. 112 S.

Auf 26 Seiten werden Musterschreiben in Originalausführung in alter und neuer Form (Din) zur Einführung in die äußere Darstellung gegeben, ein Material, das gleichzeitig als Vorlage für Schreibmaschinenübungen dienen kann. Dann folgen Musterbeispiele in gedrängter Darstellung, wobei einige Gegenüberstellungen von guten und schlechten Lösungen recht sprachbildend wirken können. Nach diesen Anschauungsbeispielen kommen 100 Aufgaben. Den einzelnen Abschnitten sind eingehende Belehrungen rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Art beigegeben.

Bernhardt, A., Din-Muster-Mappe für den kaufmännischen Schriftverkehr mit Übungsbeispielen (Warenhandel im Inland). Chemnitz 1928, C. Strauß.

Hier wird ein Briefverkehrsbuch in losen Blättern gegegeben, und zwar hinsichtlich der Belehrungen, der Musterbeispiele und Übungsaufgaben. Die 96 Musterbeispiele enthalten nicht nur ausgefüllte Vordrucke, sondern auch Briefbeispiele, vielfach im Dinformat für alle möglichen Fälle. Veraltetes Material kann ohne weiteres durch neuzeitliches ersetzt werden. Die Übungsbeispiele sind in Briefreihen für einzelne Geschäftszweige zusammengestellt.

Embacher, G., Brief- und Arbeitsblock für kaufmännische Schulen. Ausgabe A: für Handschrift; Ausgabe B: für Maschinenschrift. Langensalza, J. Beltz.

Diese Briefblocksammlung will die ausschließliche Verwendung des genormten Geschäftsbriefes im Unterricht bewirken als ein Beispiel dafür, wie sehr die Schule bestrebt ist, ihre Arbeit lebensnah zu gestalten.

Knörk, C., Deutsche Handelskorrespondenz. 2. Aufl. Berlin-Lichterfelde, R. Wichert, Verlagsanstalt „Soll und Haben". 378 S.

Ein umfangreiches Werk, das vor allem durch Originalmaterial lebenswahr wirken will. Dazu sind die betriebstechnischen, rechtlichen und sprachlichen Grundlagen erläutert. Da Übungsaufgaben fehlen, so kommt das Buch nur als Nachschlagewerk für die Praxis in Betracht und kann dort für die Vervollkommnung des Briefstiles segensreich wirken.

De Beaux, Th., Deutsche Handelskorrespondenz. 3. Aufl. Neubearbeitet von Dr. P. Prater. 1929. Sammlung Göschen 182. 120 S.

Das Büchlein gibt Belehrung und Anleitung für den praktischen Gebrauch im Handels-, Bank- und Transportversicherungsgeschäft.

Das Übungskontor.

Das Übungskontor wird heute allgemein als eine notwendige Einrichtung der Handelsschulen zur Vertiefung und Erweiterung des handels- und betriebskundlichen Unterrichts anerkannt. Um die sachliche und methodische Gestaltung wird noch gerungen [9]) [10]). In seiner ursprünglichen Form ist

[9]) Podlech, Das Übungskontor in der Handelsschule. Deutsche Handelsschulwarte, 8. Jahrg., Nr. 22.

[10]) Rost, Das Übungskontor als Unterrichtsfach. Deutsche Handelsschulwarte, 10. Jahrg. Nr. 3.

es in der Hauptsache eine zusammenfassende Behandlung der einzelnen Unterrichtsgebiete (Handelslehre, Buchführung, Rechnen, Schriftverkehr) an Hand eines Geschäftsganges. Unter dem Einfluß verstärkter betriebswirtschaftlicher Einstellung wird heute mehr und mehr das kaufmännische Büro hinsichtlich der technischen Ausgestaltung (Bürokunde) und der Arbeitserledigung (Kontorpraxis) in den Mittelpunkt der Behandlung gestellt.

Der unterrichtliche Erfolg liegt zweifellos in der methodischen Verbindung beider Sachgebiete an Hand eines zweckmäßigen Geschäftsganges.

Einen Einblick in das Problem des Übungskontors geben folgende theoretische Schriften:

Bernet, Th., Das Übungskontor. Die Anwendung des Arbeitsprinzips im Handelsschulunterricht. Zürich 1926, Schulthess & Co. 160 S.

Bernet schildert als Gründer vor allem die Organisation des „Züricher Übungskontors", das unter verschiedenen fingierten Firmen mit vielen Firmen der kaufmännischen Praxis in Geschäftsbeziehungen steht. Das Buch enthält eine umfassende Literaturangabe.

Schär, J., Übersicht über die verschiedenen Formen des Muster- oder Übungskontors in „Methodik der Buchhaltung". Berlin 1913, Mittler & Sohn.

Die Übersicht ist dispositionsmäßig gegeben.

Penndorf-Oberbach, Der Musterkontorgedanke in seiner geschichtlichen Entwicklung und neuzeitlichen Durchführung. Schriften für kaufmännisches Bildungswesen. Heft 2. Leipzig 1925, G. A. Gloeckner.

Die Schrift ermöglicht eine rasche Einführung in die wichtigsten Probleme.

Als Unterrichtsbücher liegen mir vor:

Kegel, H., Der Bürobetrieb. Kurzgefaßte Darstellung der modernen Büro-Organisation für kaufmännische, gewerbliche und öffentliche Betriebe. Leipzig 1927, Dr. Max Gehlen. 120 S.

Das Buch enthält eine Beschreibung der technischen Hilfsmittel des Büros und ihrer Verwendungsmöglichkeit. Abbildungen sind beigegeben. Der Verfasser hat hierüber auch eine Lichtbildersammlung zusammengestellt.

Menzel, M., Bürokunde. Mit 40 Abbildungen. Berlin 1926, Verlag für Bürotechnik. 84 S.

An Hand von Abbildungen wird mit den wichtigeren Bürohilfsmitteln bekanntgemacht. Der Hauptwert wird auf die Darstellung ihrer Eingliederung in den Arbeitsablauf gelegt.

Stern, R., Neueste Errungenschaften moderner Bürotechnik (Maschinisierung, Signale, Symbole). Wien-Leipzig 1926, Becksche Universitätsbuchhandlung.

Der Titel deutet auf die beschreibende Darstellung der Bürohilfsmittel hin.

Lerz, H., Kontorpraxis für Schüler und Schülerinnen. Leipzig 1928, J. Klinkhardt. 32 S.

Neben die Beschreibung der technischen Arbeitsmittel treten Aufgaben für Schülerübungen über Ablage, Karteianlage und Statistik.

Alina, Materialien für das Übungskontor an zweiklassigen Handelsschulen. 7. Aufl. Wien 1929, Hölder-Pichler-Tempsky A.-G.

Die für 31 Tage gegebenen Geschäftsfälle eines Waren-Engros und -Detailgeschäftes mit Kommissionsgeschäft sind buchhalterisch, rechnerisch und mit Erledigung des Schriftverkehrs zu behandeln. Bürotechnische Fragen sind nicht behandelt.

Wätzig, A., Übungskontor. Sammlung von Belegen für die Bearbeitung im Übungskontor höherer Handelsschulen. Stuttgart, Holland & Josenhans.

Die Belege in der Hand der Schüler ermöglichen vor allem die Übung in der Erledigung mancher Büroarbeiten (Zeit- und Laufstempel, Erledigungsvermerke, Ablage).

Literaturübersicht.

Nachschlagewerke, Hand- und Wörterbücher.

Handbuch für industrielle Werkleitung. Berecht. dt. Ausg. d. Management's Handbook von L. P. Alford und dessen Mitarbeitern. Bearbeitet von Friedrich Frölich. Berlin, VDI-Verlag, 1930. 8°. XI, 1522 S. mit vielen Figuren. Lw. RM 65.—; für VDI-Mitglieder RM 58.50.

Allgemeine Betriebswirtschaft.

Allgemeine Fragen der Betriebswirtschaft.

Bundsmann, Ernst: Das Geld als Einkommensquelle. Eine wirtschaftstheoretische Untersuchung über Kapital und Kapitalzins. Innsbruck, Universitätsverlag Wagner, 1929. Gr.-8°. 80 S. RM 3.20.

Marshall, Leon Carroll: Industrial society; 3 v. (rev. and enl. ed.) 1711 p. (bibls., bibl. footnotes) il., diagrs. O (c. '29) Chic., Univ. of Chic., Press. $ 2.50; $ 3.50; $ 4.—.

Mazur, Paul Meyer: America looks abroad; the new economic horizons. 314 p. O c. N. Y., Viking. $ 3.—.

Otte, Gerhard: Das Differentialeinkommen im Lichte der neueren Forschung. Eine kritische Untersuchung des Einkommensbezuges, der Typen seiner Ertragsquelle und der Beziehungen zum Monopol. Berlin, E. Ebering, 1930. Gr.-8°. 239 S. = Volkswirtschaftliche Studien. H. 28. RM 9.—.

Padel, C. G.: True values in business and buying; a theme for executives and others. 226 p. (bibl.) D (c. '29) N. Y., B. C. Forbes. $ 2.50.

Salz, Arthur: Macht und Wirtschaftsgesetz. Ein Beitrag zur Erkenntnis des Wesens der kapitalistischen Wirtschaftsverfassung. Leipzig, B. G. Teubner, 1930. Gr.-8°. VI, 246 S. Brosch. RM 10.—; Lw. RM 12.—.

Wirtschaftsgeschichte und Biographien.

Feiler, Arthur: Das Experiment des Bolschewismus. Frankfurt, Frankfurter Societäts-Druckerei G. m. b. H., 1930. 8°. 270 S. Brosch. RM 5.—; Lw. RM 6.50.

Unternehmungsformen, Kartell- und Konzernfragen.

Bamler, Karl-Albert: Die amerikanischen Trusts und ihre Bekämpfung durch die Antitrustgesetzgebung. Diss. Frankfurt a. M. Druck von A. Stenger, Erfurt, 1929. 8°. 114 S.

Embacher, Georg: Periodische Wandlungen im Zusammenschluß der deutschen Industrie. Diss. Halle. Dessau, Anhaltische Buchdruckerei Gutenberg, G. Zichäus, 1928. Gr.-8°. 119 S.

Bericht über die Sitzung des Großen Ausschusses der Kartellstelle am 10. April 1930 in Berlin mit den Vorträgen: „Die Sperrechtsprechung des Kartellgerichts" von Reichswirtschaftsgerichtsrat Dr. Wiedersum und „Kalkulation und Verbände insbesondere

Kartelle" von Prof. Dr. Vershofen. Nr. 7 der „Schriften der Kartellstelle des Reichsverbandes der Deutschen Industrie". Selbstverlag Berlin W 10, Königin-Augusta-Str. 128. Din A 4, 56 S. Kart. RM 2.—.

Finanzierung und Kapitalwirtschaft.

Brombach, Hans: Die Vereinigung aller Anteile einer Aktiengesellschaft oder Gesellschaft mit beschränkter Haftung in einer Hand (one man company) nach deutschem Recht und ausländischen Rechten. Diss. Halle. Druck Otto Elsner K.-G., Berlin 1929. 8°. 82 S.

Danckert, Heinrich-Wilhelm: Rechtsgültigkeit von Aufsichtsratsbeschlüssen (insbesondere bei Aktiengesellschaften). Diss. Halle. Buchdruckerei Heinrich John, Halle 1929. 8°. 70 S.

Die Praxis der Betriebsräte im Aufsichtsrat. Wirtschaftspolitische Schriften des Allgemeinen freien Angestelltenbundes. Heft 2. Berlin, Freier Volksverlag G. m. b. H., 1930. Din A 5. 36 S. Brosch. RM 1.25; für Mitglieder RM —.80.

Arbeitsorganisation und Personalwirtschaft.

Amulree, Lord: Industrial arbitration in Great Britain. 244 p. front. O '29 N. Y., Oxford. $ 4.50.

Bäumer, Peter C.: Das deutsche Institut für technische Arbeitsschulung (Dinta). München, Duncker & Humblot, 1930. Gr.-8°. X, 164 S. = Probleme der sozialen Werkspolitik. Teil 1 = Schriften des Vereins für Sozialpolitik. Bd. 181. RM 7.—.

Dept. of Scientific and Industrial Research. Second Report of the Fabrics Co-ordinating Research Committee. Diags. Roy. 8 vo., pp. 188, ppr. H.M.S.O. (Ap. '30). sh 5.—.

Diemer, Hugo: Wage-payment plans that reduced production costs. 272 p. il. O '30 N. Y., McGraw-Hill. flex. cl. $ 2.50.

Jones, F. Robertson, comp.: Digest of workmen's compensation laws in the United States and territories, with annotations; 11 th ed., rev. 560 p. map (col.) O '29 (N. Y., Ass'n of Casualty & Surety Executives, 1 Park Ave.). $ 8.—.

Moede, W.: Lehrbuch der Psychotechnik. I. Band. Berlin, Julius Springer, 1930. Gr.-8°. XII, 448 S. Lw. RM 48.—.

Mönnig, Richard: Wege zur ökonomischen Vereinheitlichung in Deutschland und in den Vereinigten Staaten. Diss. Halle. Druck Terramare Presse, Berlin 1928. 8°. 106 S.

Rational Organization and Industrial relations. A symposium of views from management, labour and the social sciences. Contributed to the 1929 I. R. I. discussion meeting on the subject of human relations in a rationally organized industry. Publ. by the Internal. Industrial Relations Association — M. L. Fleddérus, editor. (Mit Übersetzungen.) Hague, Holland, Javastraat 66: Secretariat of the (Internat. Industrial Relations) Association (1929). Gr.-8°. 279 S. mit mehreren Tafeln. RM 6.—; hfl. 3.50; für Mitglieder RM 4.—; hfl. 2.50.

Rudolph, Hans-Günther: Die Dienstpflicht des Handlungsgehilfen. Diss. Halle. Buchdruckerei G. A. Koenig, Erfurt 1928. 8°. 131 S.

Snow, A. J.: Psychology in business relations; 2 nd ed. 529 p. il. D '30 N. Y., McGraw-Hill. $ 5.—; text-b'k ed. $ 4.—.

Verkaufs- und Marktwirtschaft einschließlich Werbewesen und Konjunkturfragen.

Durham, Richard F., ed.: Financial advertising in 1929; reproducing one hundred representative advertisements of the year. 220 p. il. F (c. '30) N. Y., Bankers Pub. Co. bds. $ 10.—.

Hall, S. Roland: The advertising handbook; 2 nd ed. 1048 p. il. D. '30 N. Y., McGraw-Hill. flex. cl. $ 5.—.

Rosenberg, Manuel and E. Walker Hartley: The art of advertising; foreword by Herman Schneider. 240 p. il. (pt. col.) F c. N Y., Harper. bds. $ 5.—.

Rechnungswesen.

Berliner, Manfred, Fritz Bär, Richard Fischer: Musterstücke aus der kaufmännischen Buchhaltung (einschl. Bilanz) als Unterlagen für kurze Vortrags- und Lehrkurse. Leipzig, G. A. Gloeckner, 1930. Gr.-8°. 47 S. RM 2.—.

Fabrikationskontrolle auf Grund statistischer Methoden. (Technische Großzahl-Forschung.) Vorträge. Herausgegeben von H. C. Plaut. Berlin, VDI-Verlag, 1930. 4°. V, 81 S. mit 63 Abb. und 9 eingedr. Zahlentafeln. RM 7.50; für VDI-Mitglieder RM 6.75.

Fickert, Max: Anleitung zur Einrichtung und Führung der taylorisierten Behörden-Buchhaltung in Stadt- und Gemeindekassen. 3. Aufl. Stuttgart, Taylorix Organisation, 1930. 8°. 55 S. mit Abb. = Taylorix-Fachschrift. 13. RM 3.50.

Gehle, Heinrich Heribert: Die statistischen Mittelwerte in der Betriebswirtschaft. Köln, Paul Kerschgens, 1929. 8°. S. V—XII, 131 S. mit Figuren. RM 3.—.

Gerwig-Rost, Sammlung von Buchhaltungslehrgängen in Belegen. Lehrgang II: Großhandlung. 5. Aufl. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. 8°. 24 S. Brosch. RM —.60.

Harrison, G. Charter: Standard costs, installation, operation and use. 320 p. il. O '30 N. Y., Ronald Press. $ 5.—.

Herches, Heinrich: Technik der Material-, Lohn- und Waren-Verrechnung in der industriellen Nachkalkulation. Betriebswissenschaftl. Bücher Bd. XII. Berlin, Georg Stilke, 1930. 8°. 67 S. Lw. RM 4.—.

Klein, Rudolf: Taylorisierte Buchhaltung in Molkerei-Betrieben. Stuttgart, Taylorix Organisation G. m. b. H., 1930. Din A 5. 44 S. Kart. RM 3.50.

Lubahn, Otto, Conrad von Frankenberg und Proschlitz: Bilanzprüfer für den Jahresabschluß. Ein praktischer Steuerberater in allen Notlagen für Gewerbetreibende, Buchhalter, Revisionsbeamte, Geschäftsführer und verantwortliche Vorstandsmitglieder. Berlin-Grunewald, Im Eichkamp 51, Julius Lubahn, 1929/30. Gr.-8°. S. 193—280. RM 3.—.

Lubahn, Otto, Conrad von Frankenberg und Proschlitz: Der amtliche Buchprüfer. Kaufmännische Buchführung und Steuerrecht. 7. Aufl. Berlin-Grunewald, Im Eichkamp 51, Julius Lubahn, 1929/30. Gr.-8°. 280 S.; S. 281—345 mit Abb. Hlw. und geh. RM 6.60.

Morey, Lloyd: University and college accounting. 323 p. O (Wiley accounting ser.) '30 N Y., Wiley. $ 6.—.

Oberbach, Johannes: Fabrikbuchführung. 4. durchgesehene und erweiterte Aufl. Leipzig, G. A. Gloeckner, 1930. 8°. 126 S. = Gloeckners Handels-Bücherei. Bd. 16. RM 2.—.

Riemerschmid, Wilhelm: Wie abschreiben? Wie bewerten? Wirtschaftliche Abschreibungen und Bewertungen des Anlage- und Betriebsvermögens in der Handelsbilanz, Einkommensteuerbilanz und Körperschaftsteuerbilanz. Mit zahlreichen Beispielen. Stuttgart, Muthsche Verlagsbuchhandlung, 1930. Gr.-8°. 139 S. Kart. RM 5.40.

Sanders, Thomas H., and Paul B. Coffmann: Problems in industrial accounting; 2 nd ed. 816 p. O '30 N. Y., McGraw-Hill. $ 6.—.

Schmalenbach, E., Materialien-Sammlung für das Buchhaltungs-Lesen. Leipzig, Verlagsbuchhandlung G. A. Gloeckner, 1930. 8°. 76 S. RM 2.40.

Stiegler, J. P.: Anleitung zur Einrichtung und Führung einer taylorisierten Buchhaltung. 7. Aufl. Stuttgart, Taylorix Organisation G. m. b. H., 1930. Din A 5. 60 S. Kart. RM 3.—.

Spezielle Betriebswirtschaft.

Landwirtschaft.

Hoster, Walter: Die Flurregulierung, insbesondere ihre verstärkte Förderung und ihr gegenwärtiger Stand in Preußen und Bayern. Diss. Berlin. Druck von Julius Beltz, Langensalza 1930. Gr.-8°. 67 S.

Kretschmann, Hans-Joachim: Entwicklung, Bewirtschaftung und Bedeutung der Berliner Stadtgüter. Diss. Berlin. Druck von Julius Beltz, Langensalza 1930 . Gr.-8°. 116 S.

Paukner, Karl: Über zweckentsprechende und arbeitsparende Buchführung für Land- und Forstwirtschaft. Prachatice, Druck von W. J. Schramm, 1930. 8°. 74 S.

Betriebswirtschaftliche Steuerlehre.

Becker, Enno: Die Durchführung des Gewinngedankens im Einkommensteuerrecht. Köln, P. Neubner, 1930. 8°. 29 S. (Umschlagt.) = Fragen des geltenden Steuerrechts. 6 = Kölner Industriehefte. Heft 16. RM 1.—.

Revisions- und Treuhandwesen.

Opalski, Viktor: Das Treuhandwesen in England. Diss. Frankfurt a. M. Druck Paul Kaltschmid, Wien 1928. 8°. 80 S.

Industrie: Allgemeines.

Rodenberg, Eberhard: Die Industrialisierung in der Weltwirtschaft. Diss. Jena. Universitätsbuchdruckerei G. Neuenhahn G. m. b. H., Jena 1930. 8°. 59 S.

Zachau-Mengers, Gertrud: Subventionen als Mittel moderner Wirtschaftspolitik. Diss. Jena. Hofbuchdruckerei von D. Dünhaupt G. m. b. H., Dessau 1930. 8°. 48 S.

Jahresberichte der bayerischen Gewerbeaufsichtsbeamten und Bergbehörden für das Jahr 1929. München, Theodor Ackermann, 1930. Gr.-8°. LX, 232 S. Brosch.

Veröffentlichungen des Reichsverbandes der deutschen Industrie Nr. 49: Aufstieg oder Niedergang? Deutsche Wirtschafts- u. Finanzreform 1929. Berlin W 10, Selbstverlag, 1929. Din A 4. 54 S.

Handwerk.

Rößle, Franz: Einfache Buchführung für Handwerksbetriebe. (Eine Anleitung zur Organisation einer einfachen Buchhaltung.) 3. Aufl. Karlsruhe i. B., Friedrichsplatz 4, Betriebs- und Lehrmittelgesellschaft, 1930. 8°. 41 S. = Schriften des Deutschen Handwerksinstituts. Heft 6. RM —.90.

Handelsbetriebs- und Warenverkehrslehre.

Loll, Paul: Zustand und Entwicklungsvoraussetzungen der afghanischen Volkswirtschaft. Diss. Berlin. 1929. 8°. 50 S.

Nehring, Wilhelm: Die Internationale Handelskammer. Ihre Geschichte, Organisation und Tätigkeit. Diss. Jena. Universitätsbuchdruckerei G. Neuenhahn, Jena 1929. 8°. 144 S.

Paskievič, Peroslav: Die Handelskammern in Südslawien. Stuttgart, W. Kohlhammer, 1930. 8°. XI, 190 S. RM 10.—

Richtzahlen aus amerikanischen und deutschen Warenhäusern. Bearbeitet von Theodor Cassau. Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1930. 4°. 54 S. mit Fig. = Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel, Berlin. Nr. 4 = Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit. RKW-Veröffentlichungen. Nr. 55. RM 3.60.

Roth, Hans Ernst: Die Ausschaltung des Risikos durch Vertragsklauseln im Kaufvertrag. Diss. Frankfurt am Main. Buchdruckerei H. Uhde, Darmstadt 1930. 8°. 99 S.

Rummel, Georg: Installment-Selling. Diss. Jena. Druck von Giebel & Oehlschlägel, Osterode (Harz) 1928. (Teildruck.) 4°. 58 S.

Sieveking, Heinrich: Die Gestaltung der Handelspolitik in den wichtigsten Ländern. Sammlung Göschen 1024. Berlin, Walter de Gruyter & Co., 1930. 128 S. Lw. RM 1.80.

Die Technik des zollfreien Veredelungsverkehrs. A. Die wirtschaftliche Bedeutung von Hans Merks. B. Kommentar von Kurt Hoffmeister. Hamburg, R. Hermes, 1930. Kl.-8°. 192 S. = Zoll- und steuertechnische Bücherei. Lw., zum Teil durchschossen RM 6.50.

Weiß, Kurt: Begriff und rechtliche Natur des Kommissionsgeschäftes, insbesondere seine Abgrenzung von anderen Rechtsverhältnissen. Diss. Göttingen. Hansa-Druckerei R. Stelzer, Stade, 1930. 8°. 48 S.

Marketing Expenses of Grocery Manufakturers for 1927 and 1928. Bulletin Nr. 79. (Publication of the Graduate School of Business Administration George F. Baker Foundation Harvard University Vol. XVI, Nr. 2). Boston, Mass., Bureau of Business Research Harvard University, 1930. 4°. 26 S. Kart. $ 2.—.

Literatur für verschiedene Geschäftszweige der Industrie, des Handwerks und des Handels.

Borck, Otto: Die Großeisenindustrie des Saargebietes unter besonderer Berücksichtigung der Lohn- und Arbeitsverhältnisse in der Nachkriegszeit. Diss. Frankfurt a. M. Universitätsverlag von Robert Noske, Borna-Leipzig 1930. 8°. 120 S.

Hertz, Johannes: Die Konzentrationsbewegung in der Gasindustrie Deutschlands. Diss. Halle. Buch- und Kunstdruckerei Otto Thiele, Halle 1929. 8°. 114 S.

Jacobsohn, Gerhard: Die weltwirtschaftlichen Grundlagen des Südfruchthandels in der Nachkriegszeit unter besonderer Berücksichtigung des deutschen Marktes. Diss. Berlin. Druck von Gebr. Hoffmann, Charlottenburg 1930. Gr.-8°. 104 S.

Knoll, Willi: Die deutsche Zigarettenindustrie. Diss. Frankfurt a. M. Druck der Buch- und Akzidenzdruckerei Höfer & Limmert, 1929. 8°. 151 S.

Kranke, Willy: Organisation und Preisbildung im deutschen Kaffeegroßhandel. Diss. Halle. Buchdruckerei A. Pabst, Königsbrück i. Sa., 1928. 8°. 96 S.

Peter, Rolf: Die Organisation und Kostenrechnung einer Goldwarenfabrik. (Münchner Beiträge zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung, Heft 3.) München, R. Oldenbourg, 1930. Gr.-8°. VIII, 174 S. Brosch. RM 14.—.

Schmidt, Werner: Die General Motors Corporation. Grimma i. Sa., F. Bode, 1930. Gr.-8°. 74 S., 1 Tab., 1 eingedr. Kurve. RM 3.—.

Siegmund, Artur: Die Textilindustrie von Mühlhausen in Thüringen in der Nachkriegszeit. Diss. Jena. Universitätsbuchdruckerei G. Neuenhahn, G. m. b. H., Jena 1929. 8°. 89 S. und graphische Darst.

Skowronek, Fritz: Der Einfluß der neuen Tabaksteuern auf die Entwicklung von Betrieb und Unternehmung in der Zigarettenindustrie. Diss. Halle. 1928. 8°. 103 S.

Sommerlatte, Hermann: Die Ökonomisierung des Produktionsprozesses in der Bäckerei-Maschinenindustrie. Diss. Halle. Buchdruckerei Paul Malok, Ammendorf b. Halle 1929. 8°. 156 S.

Bankwesen einschl. Zahlungs-, Kredit- und Kapitalverkehr.

Angas, L. L. B.: Investment. Charts. Demy 8 vo, pp. XII, 186. Macmillan. (Ap. '30). s 20.—.

Bachenheimer, Wilhelm: Das Devisenleihgeschäft, insbesondere das Swapgeschäft in Deutschland nach dem Kriege. Leipzig, Universitätsverlag von R. Noske, 1930. 8°. XII, 91 S. RM 3.75.

Field, Robert Stephen: New uses for capital; the problem of investing for genuine prosperity. 136 p. (10 p. bibl. notes) D c. (Phil.) Author, 5322 Gainor Rd. $ 1.50.

Hahn, Albert: Volkswirtschaftliche Theorie des Bankkredits. 3. Aufl. Tübingen, J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), 1930. Gr.-8°. XIX, 156 S. Brosch. RM 9.—.

Kiewning, Hans-Georg: Wege zu einer Reform des Mobiliarkredits, insbesondere die Einführung des Registerpfandrechtes. Diss. Frankfurt a. M. Druck von Topp & Möller, Detmold 1929. 8°. 83 S.

Kniffen, William H.: The business man and his bank; 2nd ed. 332 p. D '30 N. Y., McGraw-Hill. $ 3.—.

Niemann, Gerhard: Die Neugestaltung des deutschen Effektenkapitalmarktes nach der Stabilisierung der Mark und seine Entwicklung bis zur Gegenwart. Diss. Halle. Buchdruckerei Heinrich John, Halle 1928. 8°. 136 S.

Otto, Fritz: Die Organisation des privaten deutschen Bankgewerbes in Bankenverbänden und Bankenvereinigungen. Greifswald, Ratsbuchhandlung L. Bamberg, 1930. Gr.-8°. 106 S. = Greifswalder Staatswissenschaftliche Abhandlungen. 36. RM 3.50.

Putz, Max: Die neuere Entwicklung der ländlichen Zentral-Kreditgenossenschaften in Bayern. Diss. Jena. Druck von Hanns Gebele, München 1928. 8°. 51 S.

Röhll, Hans: Die treibenden Kräfte am deutschen Geldmarkt seit der Währungsstabilisierung. Diss. Halle. Druckerei Gutenberg, Braunschweig 1929. 8°. 92 S.

Schäfer, Hans: Das bargeldlose Zahlungsmittel. Wechsel im praktischen Geschäftsleben. München, Verlag Karl Zeleny & Co., 1930. 8°. 60 S. Brosch. RM 2.30.

Schmeer, Ludwig: Die Sparkassenstatistik in Deutschland und ihre Ergebnisse für die Jahre 1924—1927. Diss. Frankfurt a. M. Druck von Heinrich Pöppinghaus, o. H.-G., Langendreer 1929. 8°. 79 S., Tabellen und graphische Darstellungen.

Seward, P. S.: Technique of speculation; 2nd ed. 130 p. '29 N. Y., Pitman. $ 1.50.

J. Wachsmanns Amortisations-Tabellen für antizipative (vorschüssige) Verzinsung. Wien, Verlag für kaufmännische Tabellen J. Wachsmann, 1930.

Wirtschaftslage, Kapitalbildung, Finanzen. Die Entwicklung in Deutschland von 1925—1930. Für die Funktionäre herausgegeben. Berlin, Verlagsgesellschaft des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes, 1930. 8°. 68 S. RM 1.—.

Versicherungswesen.

Balzer, Albrecht: Einwände gegen die Krankenversicherung und ihre Widerlegung durch Argumente. München, Vitalis-Verlag, 1930. 8°. 92 S. Brosch. RM 2.80.

Herr, Rudolf: Die Spartenkombination in der deutschen Privatversicherung. Veröffentlichungen des Deutschen Vereins für Versicherungs-Wissenschaft. Heft 45. Berlin, Mittler & Sohn, 1930. Gr.-8°. 146 S. Brosch.

Nöbel, Hellmut: Das Deckungskapital in der Lebensversicherung, insbesondere sein Rechtsverhältnis zum Versicherungsnehmer. Leipzig, Th. Weicher, 1930. 4°. X, 113 S. = Leipziger rechtswissenschaftliche Studien. Heft 45. RM 6.—.

Raiser, R.: Kommentar der allgemeinen Feuerversicherungsbedingungen. Berlin, Mittler & Sohn, 1930. Gr.-8°. XII, 508 S. Leinwand.

Schloemer, Neuzeitliche Versicherungs-Werbung, ihre Aufgaben, Mittel und Ziele. München, Vitalis-Verlag, 1930. 8°. 70 S. Brosch. RM 3.—.

Schwedisches Gesetz über den Versicherungsvertrag mit dem wesentlichen Teil der Begründung. Veröffentlichungen des Deutschen Vereins für Versicherungs-Wissenschaft. Heft 46. Berlin, Mittler & Sohn, 1930. Gr.-8°. 196 S. Brosch.

Verkehrswesen: Personen- und Güterbeförderung, Nachrichtenübermittlung.

Fragebuch zu Heinrich Eisenbahnbetriebslehre. Teil II: Der höhere Betriebsdienst. Bearbeitet von Reichsbahnoberrat Nagel. Berlin, Verkehrswissenschaftliche Lehrmittelgesellschaft m. b. H. bei der Deutschen Reichsbahn, 1930. Din A 5. 65 S. Broschiert RM 2.60.

Krause, Heinrich: Über Müllförderer, unter besonderer Berücksichtigung der hannoverschen Verhältnisse. Diss. Hannover. Universitätsverlag von Robert Noske, Borna-Leipzig 1930. 8°. 109 S.

Oelpke, Alfred: Die obligatorische Funktion des Flußladescheins. Diss. Göttingen. Druck von Gebr. Fikuart, Hildesheim 1928. 8°. 65 S.

Genossenschaftswesen.

Reuß, Franz: Die Nebenleistungspflichten der Mitglieder eingetragener Genossenschaften. Diss. Halle. Druck von Paul Funk, Berlin 1929. 8°. 80 S.

Staats- und Verwaltungs-Betriebswirtschaft.

Verwaltungskurs 1929. Rationalisierung in der öffentlichen Verwaltung. Wegweiser der Kursreferate mit Führer für die Betriebsbesichtigungen und der „Schau des modernen Arbeitsbureau" Band I und II. = Schweizerische Vereinigung für rationelles Wirtschaften. Zürich 1930. 8°. 161 S. Fr. 5.—.

RUNDSCHAU—CHRONIK.

Rationalisierungsbewegung.

Nach einer Mitteilung des Internationalen Rationalisierungsinstituts hat der Internationale Baugewerbebund einen Plan für die Einrichtung einer internationalen Zentralstelle für den Nachrichtenaustausch über baugewerbliche Forschungsarbeiten entworfen. Diese Anregung, die von den englischen und französischen Verbänden unterstützt wurde, kam anläßlich des internationalen Baukongresses zur Erörterung, der vom 26. bis 30. Mai d. J. in London stattfand.

Über die Rationalisierungsbewegung in Bulgarien kann zusammenfassend folgendes berichtet werden: das Bulgarische Nationalkomitee für wissenschaftliche Organisation („Bonot") hat im ersten Jahre seines Bestehens die neuen Aufgaben der bulgarischen Wirtschaft und die Rationalisierungsbewegungen des Auslandes studiert; es hat ferner an verschiedenen Kongressen teilgenommen, die Rationalisierungsidee in Bulgarien verbreitet und mehrere Gruppen für besondere Arbeitsbereiche gegründet sowie das wissenschaftliche Institut „Kaiser Boris III." mit seinen Arbeiten unterstützt. Untergruppen bestehen zurzeit für wissenschaftliche Organisation im Bergbau, in der Buchdruckerei, für Arbeitswesen, für Post, Telegraph und Telephon. Die Untergruppen arbeiten alle in Verbindung mit öffentlichen Einrichtungen und Betrieben (staatliche Kohlengruben, staatliche Druckerei, Hauptdirektion für Arbeitswesen, Generaldirektion für Verkehr). Daneben bestehen Untergruppen, die in Verbindung mit wirtschaftlichen Verbänden und Berufsvereinen arbeiten.

Veranstaltungen.

Der Schweizerische Kaufmännische Verein veranstaltete Mitte Juni einen Sommerkurs für betriebswirtschaftliche Fragen. Es wurden folgende Gebiete behandelt: Bank- und Zahlungswesen, Büro-Organisation, Personalwirtschaft, Verkauf und Reklameschulung, Marktforschung. Nähere Auskünfte über die Vorträge erteilt das Zentralsekretariat des Schweizerischen Kaufmännischen Vereins, Zürich, Pelikanstr. 18.

Vom 4.—16. August d. J. findet in Kopenhagen der 12. Internationale Wirtschaftskursus statt, den die dänische Sektion der Internationalen Gesellschaft für kaufmännisches Bildungswesen mit Unterstützung des dänischen Staates und dänischer Wirtschaftsverbände durchführt. Der Kurs soll namentlich

der Fortbildung junger Kaufleute mit guter, praktischer und theoretischer Ausbildung, Lehrern an Handelsschulen und Studierenden der Handels-Hochschulen dienen. Vorgesehen sind Vorträge und Besichtigungen. Für die Vorträge ist angekündigt, daß sie in deutscher, englischer oder französischer Sprache gehalten werden sollen. Das Programm sieht eine umfassende Behandlung der wichtigsten Wirtschafts- und Kulturfragen Dänemarks vor. Die Kursgebühr einschließlich der Besichtigung beträgt 50 dänische Kronen. Die Teilnehmerzahl wird beschränkt bleiben. Schlußtermin für die Anmeldung ist Anfang Juli. Anfragen sind zu richten an das Organisationskomitee für internationale Wirtschaftskurse, Kopenhagen, Fiolstraede 44.

Für den 18. und 19. September d. J. ist in Köln eine Vertriebstagung (Fachgruppe Vertriebsingenieure des VDI) vorgesehen. Gegenstand der Behandlung werden die Vertriebsforschung, der Haushaltsplan im Vertrieb und die Nachwuchsausbildung im Vertrieb sein. Zu jedem Vortrag werden ein bis zwei Korreferate erstattet werden, denen sich eine Generalaussprache anschließt. Zweck der Tagung ist, über den Stand der Arbeiten auf dem Gebiete des Vertriebes zu berichten und Anregungen für ihre Weiterentwicklung zu geben. Auskünfte erteilt die Fachgruppe Vertriebsingenieure beim VDI, Berlin NW 7.

Jubiläumstagung des Verbandes Deutscher Diplom-Kaufleute e. V.

Der Verband Deutscher Diplom-Kaufleute hielt seine Jubiläumstagung vom 28.—30. Juni in Köln ab. Das Thema der wissenschaftlichen Vorträge lautete: „Wirtschaftslehre und Wirtschaftspraxis". Referenten waren Staatssekretär z. D. Professor Dr. Julius Hirsch und Oberregierungsrat a. D. Dr. Joachim Tiburtius.

Betriebswirtschaftertagung in Kissingen vom 10.—13. Juni 1930.

Der Verband der Dozenten für Betriebswirtschaftslehre an deutschen Hochschulen hielt wie bisher in der Pfingstwoche seine Tagung ab.

Am ersten Tage wurden auf Grund eines Referates von Schmalenbach Fragen der Studienreform besprochen, deren Grundziel in der Umgestaltung des kaufmännischen Diplomexamens in ein Betriebswirteexamen besteht. Die Ansichten über dieses Ziel waren sehr geteilt, so daß die Frage vertagt wurde.

Der zweite Tag brachte Vorschläge von Nicklisch und Heber zur Vereinheitlichung der Terminologie im Fache. Es wurde eine Kommission zur Prüfung und Weiterführung der Vorschläge eingesetzt, wobei die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit dem Fachausschuß für Terminologie beim AWV im Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit betont wurde.

Anschließend hieran folgte ein Referat von Mahlberg über „Kapitalleitung und Betriebswirtschaftslehre". Der Referent ging von der Voraussetzung aus, daß Kapitalleitung und Betriebswirtschaftslehre identisch sei und stellte als wesentliches Merkmal der Kapitalleitung das Moment der Betriebsbereitschaft hin. Mit dieser Abgrenzung wurde der alte nationalökonomische Begriff der produzierten Produktionsmittel als Kapitalbegriff erneut formuliert, wenn ich den Referenten richtig verstanden habe. Sodann wurden die Folgen der Kapitalfehlleitung geschildert, die Durchführung der Zuteilung des Kapitals nach ihrer prinzipiellen und technischen Seite, wobei Mahlberg für die Schmidtsche Bilanzabrechnungsmethode eintrat.

Von grundsätzlicher Bedeutung für eine theoretische Betriebswirtschaftslehre waren die Ausführungen, die an die Schäden der Kapitalfehlleitung und an die Möglichkeit der richtigen Kapitalzuteilung anknüpften. Mahlberg sagte nämlich hinsichtlich der Kapitalfehlleitung, daß der „einfache Egoismus" (strenge wirtschaftliche Rationalismus) nicht in der Lage sei, falsche Anlagen zu verhüten und an seine Stelle ein „langfristiger Egoismus" treten müsse. Für die Kapitalzuteilung wurde als Grundsatz aufgestellt, daß das überschüssige Kapital nicht in erster Linie dem Unternehmen mit der höchsten Rentabilität zustehe, sondern der Branche, bei der neue Kapitalzuführung eine wirtschaftlichere Produktion ermögliche. Die Branche wird vor die Einzelunternehmung gestellt! Nach dieser Formulierung Mahlbergs ist der reine homo oeconomicus eine „Übertreibung des individualistischen Prinzips". Es ist an dieser Stelle leider nicht möglich, auf die methodologischen Konsequenzen und Voraussetzungen einer solchen Betrachtungsweise einzugehen, vielleicht bringt die Veröffentlichung der Arbeit die weiteren Grundlagen der neuen Anschauung.

Ein Referat von Hennig über „Erfahrungen aus der Betriebsberatung" brachte Einzelheiten aus der organisatorischen Praxis in den Continental-Werken in Hannover.

Der nächste Tag wurde fast ganz ausgefüllt mit Besprechungen über die Gestaltung des Revisionswesens. Kurze einleitende Berichte wurden von Schmalenbach und Nicklisch gegeben. Es befassen sich Reichsfinanz-, Reichswirtschafts- und Reichsjustizministerium mit der Frage, daneben das Preußische Ministerium für Handel und Gewerbe und der Industrie- und Handelstag. Besprochen wurde das Aufbauexamen des Verbandes Deutscher Diplomkaufleute und die Arbeit einer Kommission von Verbänden der Revisoren und Treuhandgesellschaften. Im Mittelpunkt der Diskussion stand die Frage der Verbindung der Ausbildung des zukünftigen Revisionsbeamten mit dem Handelshochschulstudium. Weiter zeigte die Diskussion, daß in allen Ländern ähnliche Bestrebungen wie in Preußen neben denen des Reiches bestehen und daß für die öffentlichen Werke eine besondere Regelung getroffen werden soll, ebenso wie für das Versicherungswesen. Die Verwirrung der ganzen Frage scheint mangels einer zielbewußten Führung augenblicklich sehr stark zu sein.

Am letzten Tag begegnete ein Referat von Lehmann (Köln) über „Aktienrechtsreform" besonderem Interesse. Der Referent gab zunächst einen Bericht über die bisherigen Ergebnisse der Kollektivuntersuchung betriebswirtschaftlicher Seminare und stellte dann einige Probleme heraus, die in dem Kommissionsentwurf noch weiterer Klärung bedürfen. Die Punkte seien im einzelnen hier angeführt: 1. Präventive oder detektive Revision bei Finanzierungen. 2. Soll die stimmrechtliche Vorzugsaktie in Deutschland zugelassen werden? 3. Eventuelle Veränderung der §§ 237 und 245 HGB., besonders die Frage, ob Tantiemeberechnung und Dividenden miteinander verknüpft werden sollen. 4. Der § 261 HGB. Die Gestaltung der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung und des Geschäftsberichts. Hierbei handelt es sich besonders um die Frage, ob man der richtigen Erfolgsrechnung in der Bilanz den Vorzug geben wolle oder ob man für die Bilanz stärker das Prinzip der Vorsicht gelten lasse im Zusammenhang mit einem Ausbau der Gewinn- und Verlustrechnung zu einer richtigen Erfolgsrechnung oder ob man schließlich nur im Geschäftsbericht Angaben über besondere Veränderungen machen solle. 5. Die Bilanzgliederung, für die im Entwurf der Berliner Handelsredakteure beachtliche Vorschläge gemacht wurden. 6. Revision und Aufsichtsrat.

Eine Diskussion der Punkte fand leider nicht statt.

Den Abschluß bildete ein kurzes Referat von Mayer, Wien, über „Betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre auf international vergleichender Grundlage". Vorzüge, Bedeutung, Notwendigkeit, Aufgaben und Grenzen der Frage wurden kurz skizziert.

Zum Vorstand für das Jahr 1930 wurden gewählt: 1. Vorsitzender: Prof. Schmidt, Frankfurt, 2. Vorsitzender: Prof. Kalveram, Frankfurt, Geschäftsführer: Pri-

vatdozent Dr. Henzel, Frankfurt. Die nächste Verbandstagung soll in Bad Homburg bzw. in Frankfurt a. M. stattfinden. Schmaltz.

Erster Deutscher Handelsschultag in Hannover vom 10.—14. Juni 1930.

Bericht über die Tagung.

Den Wert einer Tagung wissenschaftlichen Charakters kann man gewiß nicht nach der Teilnehmerzahl beurteilen, sondern man muß ihn vielmehr nach dem Niveau der Referate und Verhandlungen würdigen. Der erste deutsche Handelsschultag kann aber in doppelter Hinsicht als Erfolg gebucht werden.

1. Dem Ruf des Reichsverbandes deutscher Handelslehrer mit Hochschulbildung E. V., der mit Unterstützung der Reichs- und Staatsbehörden und der Stadt Hannover die Tagung in die Wege leitete, war nicht nur eine über Erwarten große Zahl von Direktoren und Lehrern kaufmännischer Schulen gefolgt, sondern es waren auch prominente Persönlichkeiten aus den Kreisen der Wirtschaft und Vertreter von Behörden und Verbänden erschienen. Der Beethovensaal der Stadthalle Hannover reichte gerade aus, die eifrige Hörerschaft aufzunehmen, die trotz der heißen Tage mit gespannter Aufmerksamkeit den Vorträgen und Verhandlungen folgte und sich rege an den Diskussionen beteiligte.

2. Die Auswahl der Themen sowie der Persönlichkeiten, die als Referenten gewonnen worden waren, kann als äußerst glücklich bezeichnet werden.

Die Tagung wurde eingeleitet durch Eröffnung einer belehrenden bürowirtschaftlichen Ausstellung, die einen guten Überblick bot über die neuzeitliche Ausrüstung des Büros. Das Tagungsprogramm selbst war so reichhaltig, daß auf die 8 Referate im Rahmen dieses Berichtes nur in Kürze eingegangen werden kann.

Besonders dankenswert scheint es mir zu sein, daß nach den Referaten „kontradiktorische Diskussionen" eingeschaltet wurden, welche äußerst anregend die auf beachtlichem Niveau stehenden Vorträge ergänzten. Zwei Vortragsreihen waren aufgebaut auf den Grundgedanken „die Schule" und „der Schüler". Zum ersten Teil sprach der Vizepräsident des Reichsverbandes der deutschen Industrie, Mitglied des vorläufigen Reichswirtschaftsrates: Abr. Frowein über das Thema: Die wirtschaftliche Bildungsaufgabe der Schulen. Der Referent kennzeichnete in scharf umrissenen Zügen die neue Stellung Deutschlands in Europa und in der Weltwirtschaft und die Probleme, die der Wirtschaft Deutschlands und damit der Ausbildung des wirtschaftlichen Nachwuchses aus dieser geänderten Stellung erwachsen. Er führte ferner aus: Es seien stärkste Anforderungen an die Entschlußkraft und Auffassungsgabe des deutschen Kaufmanns zu stellen, der bei der steigenden Verfeinerung des Wirtschaftslebens, des Kreditwesens wie der übrigen Auswirkungen einer immer enger verflochtenen Weltwirtschaft auch Politiker, Diplomat, Psychologe, Pädagoge und letzten Endes ein optimistischer Mensch sein müsse. Das heutige Wirtschaftssystem sei zu bejahen, das private System sei als selbstverständliche Grundlage bei der Überlegung der Bildungsmöglichkeiten wirtschaftlichen Nachwuchses anzusehen. Der Kaufmann müsse ein wissenschaftlicher Mensch sein, wobei unter Wissenschaft weniger ein umfangreiches Bildungsgut als eine gute Auffassungsgabe zu verstehen sei. Innerhalb des Schulbetriebes sei das persönliche Moment bei der Darstellung der Wirtschaft stärker hervorzuheben. Das Individuum sei stärkster Faktor im Wirtschaftsgeschehen, die heutige Wirtschaft habe den Gipfel kollektiven Zusammenwirkens überschritten. Der Vortrag beabsichtigte eine Darstellung der Auffassung des deutschen Unternehmertums zur Frage der wirtschaftlichen Nachwuchsbildung auf den Handelslehranstalten.

Prof. Dr. Geiger, Braunschweig, sprach als Soziologe über das Thema: Die gesellschaftliche Bildungsaufgabe der Schule, und betonte, daß der soziale Standort der Angestelltenschaft den Hintergrund darstelle für die gesellschaftliche Bildungsaufgabe der kaufmännischen Schulen. Er wies besonders auf das starke Anwachsen der kaufmännischen Angestelltenschaft hin, die zu einem Großkontingent im Aufbau der erwerbstätigen Bevölkerung geworden sei.

Der abnorme Zuwachs an weiblichen Angestellten sei sozial und pädagogisch besonders zu beachten. Als wesentliches Stück gesellschaftlicher Bildungshilfe betrachtet der Referent die Fach- und Wirtschaftsschulung, weil Fachkönnen den Menschen an seinem sozialen Standort verankere. Die dem Jugendlichen in seiner Berufswelt aktuell anschaulichen Tatsachen sollen Ausgangspunkt sein für einen gesellschaftlichen Realunterricht, der ohne Werturteile die gesellschaftliche Tatsachenwelt erschließen solle; Mädchen und Knaben müsse eine Schutzimpfung gegeben werden gegen Standort unangemessene Illusionen.

Prof. Blum, Dessau, behandelte die Organisationsideen im deutschen Handelsschulwesen und betonte die Forderung höchster Wirtschaftlichkeit auf allen Gebieten, vor allem die Rationalisierung im Schulwesen, auch im Handelsschulwesen! Der Gesamtorganismus muß einheitlich gebildet werden. Einen Organisationsplan wollte das Referat nicht geben, wohl aber Organisationsgedanken. Diese organisatorischen Leitideen befaßten sich mit dem Wesen und den Zielen der kaufmännischen Bildungsorganisation, mit den Organisationsgrundlagen der Handelsschulen im deutschen Wirtschaftssystem und im deutschen Bildungssystem.

Der Referent führte u. a. aus: Die berufsschulische Ausbildung muß jedem die Möglichkeit geben, das Ganze seines Berufs zu übersehen und zu verstehen und sich die Stellung innerhalb desselben zu erringen, die seinen Neigungen und Begabungen entspricht.

Die zweite Vortragsreihe, betitelt: „Der Schüler" wurde eingeleitet von Prof. Dr. Tumlirz, Graz, welcher in fesselndem Vortrag die Psychologie der Jugendlichen zwischen dem 14. und 17. Lebensjahr schilderte und sich mit der psychologischen und sozialen Einordnung der Handelsschüler auseinandersetzte.

Direktor Dr. Hische, Hannover, nahm als Vertreter des Psychologischen Instituts in seinem Vortrag Stellung zur Struktur des modernen kaufmännischen Betriebes in ihrer Wirksamkeit auf die Mentalität der Jugendlichen.

Ferner sprachen Obering. Arnhold, Gelsenkirchen, technischer Leiter des deutschen Instituts für technische Ausbildung (Dinta) über Menschenführung als Voraussetzung erfolgreicher Wirtschaftsführung und Redakteur Borchard, Berlin, als Vertreter des G. D. A. über die Einstellung des jugendlichen Angestellten zum Betrieb. Auf beide Vorträge kann hier leider nicht genauer eingegangen werden, so wichtig auch diese für die Tagung selbst waren.

Dozent Dr. Feld, Frankfurt a. M., hielt das Schlußreferat über das Thema: Idee und Form der Arbeitsschulmethode. Der Referent sieht die Arbeitsschulidee als eine Synthese der wesentlichen Seiten unserer heutigen Bildungsproblematik mit geschichtlicher Prägung. Seine wertvolle Fassung des Begriffes „Arbeitsschulmethode" sei hier wörtlich angeführt: „Die Arbeitsschulmethode ist dasjenige Bildungsverfahren, das die individuellen geistigen und körperlichen Kräfte und Anlagen der Zöglinge im arbeitsgemeinschaftlichen Bemühen einer Klasse oder Gruppe zu zielbewußter Selbstbetätigung zwecks Entwicklung der Persönlichkeit anreizt und auswertet, so daß der einzelne das ihn erhebende Bewußtsein eigener Mitleistung am erarbeiteten Ergebnis hat. Der Arbeitsschule ist das dynamische Prinzip immanent; sie kann nicht in äußeren Formen und Inhalten festgelegt werden."

Nach einer lebhaften Diskussion über dieses Thema fand die Tagung ihren Abschluß.

Betriebsbesichtigungen der Continental-, Reemtsma-, Pelikan- und Bahlsen-Werke, ferner des Kaliwerks Berg-

mannssegen in Lehrte, waren gut geleitet und bedeuteten eine wertvolle Ergänzung des theoretischen Teiles der Tagung.

Es ist der Wunsch der Teilnehmerkreise, daß der Deutsche Handelsschultag zur ständigen Einrichtung werden möge, da der ideelle Gewinn für alle Teilnehmer und nicht zuletzt für die Zusammenarbeit von Wirtschaft und Schule nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Dr. Thürmer, Halle.

HOCHSCHULWESEN

Handels-Hochschule St. Gallen. Auf den neu geschaffenen Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre wurde Dr. oec. publ. Emil Gsell berufen. Professor Dr. Gsell ist zurzeit Professor an der kantonalen Handelsschule Zürich und wird seine Lehrtätigkeit in St. Gallen zu Beginn des nächsten Wintersemesters aufnehmen.

Universität Genf. Herr Alex Magnin, bisher Professor an der Handelsschule Sitten, ist als Sekretär der Wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät und als Assistent für betriebswirtschaftliche Fächer berufen worden.

Handels-Hochschule Mannheim. Das Institut für Warenkunde veranstaltet vom 29. September bis 11. Oktober d. J. in den Räumen des Gebäudes A 4,1 einen Ferienkurs für textile Warenkunde, der den Zweck hat, mit den warenkundlichen Grundlagen der Textilwirtschaft vertraut zu machen. Weitere Einzelheiten (bei Anfragen Rückporto beifügen) durch das Sekretariat des Instituts für Warenkunde an der Handels-Hochschule Mannheim A 4,1.

Technische Hochschule Charlottenburg. Im Monat April 1930 veranstaltete das Betriebswirtschaftliche Seminar der Technischen Hochschule Berlin unter Führung von Professor Dr. Prion und Privatdozent Dr. Fischer eine Studienreise nach England, an der außer zwei Assistenten 14 studierende Wirtschaftsingenieure teilnahmen. Die Reise hatte einen doppelten Zweck; es sollten untersucht werden:

1. die englischen Hochschulverhältnisse, die Methoden der wissenschaftlichen und praktischen Ausbildung der Wirtschaftsstudenten und
2. die Organisation des industriellen Warenabsatzes (insbesondere Ausfuhrhandel, Warenbörsen, Genossenschaftswesen, Lagerhaus- und Hafenwesen).

Um die englischen Verhältnisse und Einrichtungen mit den deutschen vergleichen zu können, wurden vor Beginn der Reise entsprechende deutsche Betriebe und Anlagen in Berlin, Bremen besichtigt und studiert. Die Hinreise führte mit der „Europa“ bzw. „Bremen“ nach Southampton, wo die Teilnehmer von englischen Studenten herzlich empfangen wurden.

Die eigentliche Studienreise mit Besichtigungen, Besprechungen, Vorträgen usw. begann in Birmingham (B.S.A.-Werke, Cadbury), führte über Liverpool (Hafen, Warenbörse, Port Sunlight) nach Manchester (Genossenschaftszentralen, Textilindustrie) und Sheffield (Hochofen, Walzwerke). Nach zwei Tagen Aufenthalts in York endete die Reise in London, wo u. a. die Docks, die verschiedenen Geschäftsviertel, Lyons-Betriebe besucht wurden.

Mit besonderem Interesse wurden die Technischen Hochschulen bzw. Universitäten in Birmingham, Liverpool, Manchester, Sheffield und Kensington (London) besichtigt. Hier hatten liebenswürdigerweise Professoren und Studenten die Führung übernommen. Die Aufnahme bei den Werken und Behörden war überaus freundlich, und die Auskünfte umfassend und gründlich. Um die Vorbereitung der Reise und die Ausarbeitung des Reiseplans hat sich der englische Studentenverband (National Union of Students) ein besonderes Verdienst erworben. Verschiedene Besichtigungen und Informationen wurden durch die konsularischen Vertretungen des Deutschen Reiches ermöglicht. Über die Ergebnisse der Reise, die dank einer gründlichen Vorbereitung und Organisation sowie des Entgegenkommens der englischen Stellen viele Anregungen und Lehren brachte, soll an anderen Stellen noch berichtet werden.

BUCHBESPRECHUNGEN.

Richtzahlen für den Eisenwareneinzelhandel. Nr. 3 der Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel, Berlin. = Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit RKW-Veröffentlichungen Nr. 28. Gr.-4°. 40 S.

Die Forschungsstelle für den Handel legt mit dieser Abhandlung eine zweite Untersuchung vor, nachdem die erste über den Wäscheeinzelhandel als Sonderdruck dieser Zeitschrift erschienen ist. Methodisch ist der Aufbau nicht wesentlich verändert, die graphischen Darstellungen sind mit Erfolg beibehalten worden. Hinzugekommen ist ein wertvoller Vergleich mit amerikanischen Ziffern, wenn man auch solche Vergleiche nicht überschätzen darf. Es würde sich empfehlen, die Kurven über die Umsatzschwankungen in zukünftigen Arbeiten etwas stärker zu zeichnen, da sie in der gegenwärtigen Fassung etwas undeutlich sind. Weiter wäre zu wünschen, daß noch mehr Geschäftszweige dem Beispiel folgen, damit die zahlenmäßige Fundierung unserer Kenntnisse vom Handel auf eine genügend breite Basis gestellt werden, zumal die Veröffentlichungen des Enqueteausschusses außer interessanten Einzelheiten für die Feststellung allgemeiner Gesetzmäßigkeiten nur mit großen Vorbehalten zu gebrauchen sind.

Schmaltz.

Peiser, Herbert: Der Einfluß des Beschäftigungsgrades auf die industrielle Kostenentwicklung = Betriebswirtschaftliche Zeitfragen. Herausgegeben von Prof. Dr. A. Heber, Darmstadt. Berlin 1929, Verlag von Julius Springer. 8°. 51 S. RM 3.—.

Die in 2. Auflage vorliegende Schrift ist völlig umgearbeitet worden. Die ersten Seiten führen auf eine einfache, leichtverständliche Weise in das Problem ein, um dann allmählich bei der Darstellung der graphischen Methoden kompliziertere Zusammenhänge zu behandeln. Die weiteren Abschnitte befassen sich mit der Messung des Beschäftigungsgrades, mit dem Gegensatz zwischen Theorie und Praxis auf diesem Gebiet und schließlich mit der Auswirkung der Kostendegression.

Was die Arbeit, um dies vorwegzunehmen, besonders wertvoll macht, ist die Tatsache, daß hier nach langer Zeit auf Grund praktischer Erfahrungen wieder einmal auf die Punkte hingewiesen wird, die noch nicht restlos geklärt sind. Peiser macht einen noch strengeren Unterschied zwischen Gesamtkostenkurve und der Kostenkurve pro Einheit als es sonst üblich ist, weil er erstere als Kontrolle der Betriebsgebarung, letztere als Mittel der Vorrechnung ansieht. Auf diesem Wege gelangt er auch zu einer neuen Begründung des proportionalen Satzes. Bei der Umrechnung der Gesamtkostenkurve auf die Einzelkostenkurve, wobei die Abschnitte zwischen zwei Beschäftigungsgraden jeweils als selbständige Abschnitte aufgefaßt werden, zeigt Peiser, daß die übliche Methode zur Ermittlung der Durchschnittskosten pro Einheit führe, während diese für die Preiskalkulation in der Vorrechnung meistens unbrauchbar sei. Hier müßten die zusätzlichen Kosten, die man mit Schär auch als „Differentialkosten“ pro Einheit bezeichnen könnte, in den Vordergrund treten. Allerdings vermißte ich die graphische Darstellung des proportionalen Satzes, da die Abbildungen 4 und 6 kaum für eine Erfassung dieser Größe in Frage kommen. Ich habe im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (Aufsatz: Aufwand und Beschäftigungsgrad) bereits 1925 einen solchen Versuch unter-

nommen und auch dort schon eine Zeichnung eingefügt über die Messung des Beschäftigungsgrades, wie sie jetzt Peiser in Abb. 11 aus der Praxis heraus vorschlägt. Die Kritik der bisherigen Darstellung, die besonders im Anhang zum IV. Abschnitt zum Ausdruck kommt, ist sehr lesenswert. Wenn dort darauf hingewiesen wird, daß die bisherige Terminologie die Grundformen „fixe" und „proportionale" Kosten nach anderen Gesichtspunkten bezeichnet als die aus proportionalen und fixen Kosten gemischten „degressiven" und „progressiven" Kosten, so ist dem durchaus zuzustimmen. Andererseits glaube ich nicht, daß der Lehmannsche Vorschlag, die degressiven Gesamtkosten als „unterproportional" und die progressiven als „überproportional" zu bezeichnen, unbedingt auf eine Umrechnung der Gesamtkosten in Durchschnittskosten pro Einheit zurückgeführt werden muß. Man kann nämlich die degressiv ansteigenden Gesamtkosten graphisch auch so darstellen, daß man z. B. in Abb. 5 der Peiserschen Darstellung eine Tangente durch den Nullpunkt oberhalb der degressiv-ansteigenden Kurve einträgt. Die Tangente stellt dann die Linie der proportionalen Kosten dar. Verfährt man in gleicher Weise für die progressiven Gesamtkosten und legt beide Tangenten zusammen, so liegen die degressiv-ansteigenden Gesamtkosten u n t e r der Proportionalen, weisen somit eine geringere Steigerung auf, während die progressiv-ansteigenden Gesamtkosten umgekehrt eine ü b e r proportionale Steigerung aufweisen würden.

Wichtiger als diese terminologischen Fragen, in denen die Argumente von Peiser in Zukunft berücksichtigt werden müssen, scheint mir der Einwand gegen die These zu sein, daß bei „optimaler" Beschäftigung die Gesamtkosten „proportionalen" Charakter haben müßten. Selbst wenn man für die Praxis schwer von einem einheitlichen Optimum der Beschäftigung sprechen kann, muß wenigstens theoretisch eine solche Spanne angenommen werden. Löst man die Gesamtkosten im Sinne Schmalenbachs in einen fixen und proportionalen Bestandteil mit Hilfe der Errechnung des proportionalen Satzes auf (mathematische Methode), so ergibt sich rein mathematisch die Tatsache, daß der fixe Bestandteil immer kleiner wird und bei irgendeinem Punkt der proportionale Satz mit den Durchschnittskosten pro Einheit zusammenfällt. Für diesen Punkt oder diese Spanne haben dann die Gesamtkosten proportionalen Charakter, und da es sich um den Wendepunkt handelt zur Überbeschäftigung mit der Tendenz zu progressiven Gesamtkosten, muß man konsequenterweise zur Optimumtheorie kommen. Aus der Arbeit geht nicht hervor, welche Stellung Peiser zu den Methoden der Kostenauflösung einnimmt, aber da die preispolitische und beschäftigungsregulierende Bedeutung der Kalkulation nach dem proportionalen Satz stark unterstrichen wird, wundert es mich, daß er an dieser theoretischen Formulierung Anstoß nimmt.

Die folgenden Abschnitte über „Messung des Beschäftigungsgrades", „Theorie und Praxis" und die „Auswirkung der Kostendegressionen" sind zu begrüßen, weil sie kritisch sichtend vom Standpunkt der Praxis geschrieben sind.

Schließlich darf für die ganze Arbeit wiederholt werden, daß gerade die kritische Durcharbeitung des ganzen Fragekomplexes, durchsetzt mit Hinweisen auf die noch ungelösten Probleme, das Buch zu den wertvollsten Veröffentlichungen der letzten Zeit für Theorie und Praxis macht.

Schmaltz.

Hottenroth, Valentin: Die Kunstseide. 2. erweit. Aufl. 500 S. mit 157 Abb. Chemie und Technik der Gegenwart, VI. Bd. Leipzig 1930, Verlag von S. Hirzel. Geb. RM 30.—.

Der Inhalt wird in folgende Hauptabschnitte gegliedert: Geschichtliche Entwicklung der Kunstseidenindustrie (7—23). Die Herstellung der Kunstseide (24 bis 188). Spezielle Kunstseidenherstellungsverfahren (189 bis 356). Die fertige Kunstseide (357—424). Wirtschaftliches und Statistisches (424—439). Ein ausführliches Literaturverzeichnis, ein Patentregister, ein Verfasser- und ein Sachregister beschließen das gut ausgestattete Werk.

Es handelt sich um ein auch für den gebildeten Laien verständliches Werk über die gesamte Technik der Kunstseidenherstellung und -bearbeitung.

Schmaltz.

Beufey, G.: Betriebsführung in Ziegeleien. Die Betriebspraxis in Ziegeleien, Bd. III. Halle (Saale), Verlag von Wilhelm Knapp. 35 S. RM 2.50.

Der Inhalt dieser Schrift stellt eine zwanglose Aufzählung und Besprechung sozialpolitischer und technischer Gesichtspunkte für Ziegeleien dar. Das Fehlen eines Inhaltsverzeichnisses und die unsystematische Darbietung des Stoffes stören sehr beim Lesen des Buches.

Schmaltz.

Leider, Erich, Dr.: *Die geistigen, wirtschaftlichen und sozialen Faktoren in der Entwicklung der kaufmännischen Berufserziehung in Deutschland.* Hamburger berufsschulpädagogische Schriften, Berlin, o. J., Sieben-Stäbe-Verlag.

Nach dem Vorwort soll die Arbeit nicht in erster Linie eine Geschichte der kaufmännischen Berufserziehung darstellen — die ja wohl auch schon vorhanden ist —, sondern darlegen, inwieweit die Gestaltung der kaufmännischen Berufserziehung durch geistige, wirtschaftliche und soziale Faktoren bedingt war. Die Erreichung dieses Zieles ist aber dem Verfasser nicht ganz gelungen, denn in der Hauptsache ist das Buch doch eine Geschichte des kaufmännischen Unterrichtswesens, die auf den Forschungen von Penndorf, Zieger, Gilow und Steinhausen beruht. Ob es in diesem breiten Umfange nötig war, möchte ich bezweifeln. Dagegen ist die Herausarbeitung der geistigen, wirtschaftlichen und sozialen Faktoren zu kurz gekommen, so daß man den Eindruck gewinnt, daß der Verfasser noch mit dem Stoffe kämpfen mußte. Vom Einführungsband der neuen Schriftenreihe hätte ich jedenfalls ein höheres Niveau erwartet.

Dr. Penndorf.

Der betriebswirtschaftliche Gewinnbegriff in seiner historischen Entwicklung. Von Dr. Franz Josef Dusemund, Dipl.-Kfm. Stuttgart 1929, C. E. Poeschel Verlag. Gr.-8°. VIII, 148 S. Broschiert RM 8.—.

Im vorliegenden Werke wird der begrüßenswerte und interessante Versuch gemacht, der historischen Entwicklung des Gewinnbegriffes nachzuspüren. Es ergab sich dabei, daß die Gewinnauffassung aller Zeiten stets mit den Begriffen der schöpferischen Arbeit („Umsatzgewinn" der heutigen Betriebswirtschaftslehre) und der wertsteigernden oder wertvermindernden Zeit (heute: „Konjunktur"- oder „Wertänderungsgewinn") verbunden gewesen und geblieben ist, und zwar in den verschiedenen Entwicklungsperioden in wechselndem Maße. Mit dem Inhalt des Gewinnbegriffes hat auch der Kostenbegriff immer gleichsam in einem gegenseitigen Austauschverhältnis gestanden.

Dusemund baut seine Arbeit nach den von Seyffert gebildeten Perioden auf: 1. Frühperiode bis 1675, 2. Systematische Handlungswissenschaft (bis 1804), 3. Niedergangsperiode (bis 1898), 4. Aufbauperiode (bis 1911), 5. Systematisierung und Ausweitung zur theoretischen Betriebswirtschaftslehre (seit 1911). In jeder Periode knüpft die Darstellung des Gewinnbegriffs an die Namen bedeutender Männer an, von denen alles das, was zur Erläuterung des Gewinnbegriffes notwendig ist, herangezogen wird. Am Schlusse eines jeden Kapitels wird das Ergebnis kurz zusammengefaßt. So gibt die Arbeit eine gute historische Entwicklung des Gewinnbegriffes.

Die Arbeit hätte aber gewonnen, wenn vom Verfasser die Erstausgaben der angezogenen Werke benutzt worden wären. So wird Joh. K. May auf S. 49 behandelt, Ludovici dagegen auf S. 58, obwohl May auf Ludovici aufbaut und sein Buch die beste Popularisierung des schwer wissenschaftlichen Ludovicischen darstellt. Die Umstellung ergibt sich daraus, daß der Verfasser die

2. Auflage von Ludovici benutzt hat, die nach dem Mayschen Buche liegt, während die erste v o r dem Mayschen Buche erschienen ist. Von Bohns „Wohlerfahrener Kaufmann" benutzt der Verfasser die 5. Auflage 1789, obwohl die erste, wie er selbst angibt, zu Beginn des 18. Jahrhunderts erschienen ist. (Der mir vorliegende 2. Teil der 1. Auflage ist 1726 erschienen, der 1. Teil war damals schon lange vergriffen.) Von Noback wird die 4. Auflage von 1886 benutzt, während die erste bereits 40 Jahre eher erschienen ist. Zur Darstellung der Frühperiode wäre neben der benutzten juristischen Literatur auch die wirtschaftsgeschichtliche heranzuziehen gewesen. Dr. P e n n d o r f.

Erlacher, Carl: Die historische Entwicklung der Bilanzbedeutung in der Privatwirtschaft. München 1929.

Die Arbeit zerfällt in vier Teile, die folgende Überschriften führen:

I. Buchführung und Bilanz.
II. Die Bilanz im Zeitalter Paciolis und Savarys.
III. Kodifizierungsperiode (ausgehendes 17. bis 20. Jahrhunderts).
IV. Theoretisierungsversuche der Gegenwart.

Die Ergebnisse des ersten Abschnittes lassen sich wie folgt zusammenfassen: Die Haupttriebfeder für die Einrichtung kaufmännischer Bücher waren die auftauchenden Handelsgesellschaften mit ihren anfangs gewohnheitsmäßig, später vertraglich geforderten Abrechnungen. Im gleichen Sinne wirkten die für die Steuer nötigen Selbsteinschätzungen und die Beweiskraft der Handlungsbücher.

Ohne Zweifel beeinflußten die angeführten Tatbestände das Rechnungswesen. Ein Studium der Quellen ergibt aber lediglich, daß sie die bestehenden Buchhaltungen in ihrem Ausgestalten beeinflußten. Durch sie kam man: 1. zur Trennung von nichtwirtschaftlichen und wirtschaftlichen Ereignissen; 2. zum Ausscheiden der hauswirtschaftlichen Vorfälle und gesonderten Aufzeichnen der erwerbswirtschaftlichen Geschäfte; 3. zur Rechnungslegung und 4. zur Bestandsrechnung. Zur Buchführung aber zwangen den Kaufmann die wirtschaftlichen Verhältnisse jener Zeit und das damit in Zusammenhang stehende „Aufschlußbedürfnis" (Walb). An erster Stelle ist der vielfach unterschätzte Kreditverkehr des Mittelalters zu nennen. So enthalten einzelne überlieferte Handlungsbücher (Wittenborg, Gerdersen) nur Kreditgeschäfte. Neben dem Aufkommen großer Vermögen führte die Vermögensverwaltung durch Beauftragte zum Aufkommen der Buchhaltung. Wir ersehen das nicht nur aus den fiskalischen, grundherrschaftlichen und territorialen Rechnungen, sondern auch aus den Aufzeichnungen des Großdeutschen Ordens, dem Handlungsbuch der Runtinger u. a. m. Schließlich sei noch darauf verwiesen, daß auch, wie ich an anderer Stelle nachweisen werde, das naturalwirtschaftliche Wirtschaftssystem, das Aufkommen der Buchhaltung bedingt. Daß der Beweiskraft in jener Zeit wohl kaum ein Einfluß zukam, ergibt sich nicht nur aus den seltenen rechtlichen Bestimmungen, sondern auch aus der Tatsache, daß, wo die Handlungsbücher zum Beweis zugelassen waren, sie nur für kleine Beträge (demnach im Kleinhandel) beweiskräftig galten, sonst aber eigenhändige Unterschrift des Gläubigers oder Einträge in öffentliche Bücher, oft mit Zeugenangaben, erforderlich blieben. Die geringe Bedeutung der Bücher für die Beweiskraft ergibt sich nicht so sehr aus ihrer unzulänglichen Führung, sondern überhaupt aus dem Fehlen schriftlicher Beweisführung im deutschen mittelalterlichen Recht. Daran änderte auch die Einführung des römischen Rechtes nichts, weil bei den Römern im allgemeinen nur die Bücher der Banken beweiskräftig waren und Einträge zugunsten des Klägers oder Beklagten nur in fremden Büchern die gleiche Eignung besaßen.

Im zweiten Abschnitt kommt Erlacher zu folgendem Ergebnis: Die Bilanz tritt erst mit der Verwendung der doppelten Buchhaltung in Erscheinung. Ihr oblag dabei zunächst der Ausgleich der Konten bei vollgeschriebenen Büchern. Dann erhielt sie den Charakter als Vermögensrohbilanz. Es fehlen ihr aber zwei Merkmale: die „Periodizität" und die „Inventurbewertung", Eigenschaften, welche die Bilanz erst durch Savary erhielt. Die letzte Folgerung steht im Widerspruch zu den durchaus nicht lückenlos erbrachten Belegen des Verfassers selbst. So stellten die Fugger Links u. a. periodisch Bilanzen auf, denen Inventaraufnahmen zugrunde lagen. Aus alten Buchhaltungslehrbüchern ergibt sich, daß der Kaufmann je nach seinem Geschäftsbetrieb mehrmals im Jahr Rohbilanzen aufstellte (nach jeder Messe). Wie wenig aber die Forderung Savarys in der Praxis beachtet wurde, zeigt die Geschichte der französischen Handelsgesellschaften, deren Direktoren wiederholt durch königliche Dekrete zur Rechnungslegung gezwungen werden mußten.

Im dritten Abschnitt legt der Verfasser in der Hauptsache die Entwicklung der Rechtsauffassungen seit Savary dar. Nicht mit Unrecht weist er u. a. auf die „ungeheure" Bedeutung hin, welche einzelne Schriftsteller (Le Coutre) den veröffentlichten Bilanzen und ihrer formellen Aufmachung zusprechen, was in keiner Weise den wirklichen Verhältnissen entspreche. Auch was Erlacher hierbei über die „Klassifizierungs- und Einschachtelungssucht" sagt, ist richtig.

Zum Schlusse kennzeichnet Erlacher, wenn auch sehr knapp, die einzelnen Bilanztheorien, die seiner Meinung nach wohl Unruhe aber keine praktischen Ergebnisse für das kaufmännische Rechnungswesen gebracht hätten.

Ich muß es mir versagen auf Einzelheiten dieser Schrift einzugehen, obwohl Aufgabe und Arbeit an vielen Stellen das nahelegt. Auch wer diese Arbeit in Inhalt und Form[1]) ergänzt wissen möchte, wird dadurch das Verdienst des Verfassers nicht schmälern wollen. Herbert Buhl, Mannheim.

[1]) So ist es nicht üblich, Verlust- und Gewinnkonto und Kapitalkonto als reine Vermögenskonten zu bezeichnen (S. 51).

MITTEILUNG DES VERLAGS

Dieses Heft enthält folgende Beilagen: Einen Prospekt der N. G. Elwertschen Verlagsbuchhandlung, G. Braun, Marburg, über die in der Sammlung „Arbeiten zum Handels-, Gewerbe- und Landwirtschaftsrecht" erschienenen Werke über Aktien-, Bank- und Wirtschaftsrecht. Einen Prospekt des C. E. Poeschel Verlages, Stuttgart, über die jetzt vollständig vorliegende 9. Auflage des Standardwerkes „Obst, Das Bankgeschäft". Drittens noch das soeben erschienene neueste Gesamtverzeichnis des C. E. Poeschel Verlages, Stuttgart. Alle Beilagen empfehlen wir unseren Lesern zur aufmerksamen Beachtung.

Alle Manuskriptsendungen sind an die Schriftleitung: Priv.-Doz. Dr. Schmaltz, Halle (Saale), Hohenzollernstr. 7, unmittelbar einzusenden, Besprechungsexemplare dagegen durchgängig nur an den Verlag. Es sei besonders darauf hingewiesen, daß in die Zeitschrift nur Originalartikel aufgenommen werden können. Die Zeitschrift erscheint monatlich im Umfange von 32 Quartseiten. BEZUGSPREIS durch den Buchhandel, die Post oder vom Verlag vierteljährlich Reichsmark 5.—. ANZEIGEN-ANNAHME durch die Annoncenbüros und C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, Calwer Straße 18. Postscheckkonto C. E. Poeschel Verlag Stuttgart Nr. 14700

C. E. POESCHEL VERLAG, STUTTGART
FÜR DIE HERAUSGABE VERANTWORTLICH IN DEUTSCHLAND: DR. ALFRED DRUCKENMÜLLER, STUTTGART; IN ÖSTERREICH UND UNGARN: HOFRAT ANTON SCHMID, PROREKTOR DER HOCHSCHULE FÜR WELTHANDEL, PROFESSOR AN DER KONSULARAKADEMIE UND HONORARDOZENT AN DER TECHNISCHEN HOCHSCHULE IN WIEN. GESCHÄFTSSTELLE FÜR ÖSTERREICH UND UNGARN: GEWERBEBUCHHANDLUNG (OSKAR ANDREAS) WEIDLINGAU BEI WIEN. DRUCK DER J. B. METZLERSCHEN BUCHDRUCKEREI IN STUTTGART, CALWER STRASSE 17

DIE BETRIEBS WIRTSCHAFT

ZEITSCHRIFT FÜR HANDELS WISSENSCHAFT & HANDELSPRAXIS

HERAUSGEBER:
Prof. Dr. H. NICKLISCH, Berlin; Prof. Dr. GEORG OBST, Breslau;
Geh. Justizrat Prof. Dr. EDUARD HEILFRON, Berlin; Prof. Dr. ERNST PAPE, Jena; Prof. Dr. WILLI PRION, Berlin; Hofrat Prof. A. SCHMID, Wien; Prof. Dr. RUD. SEYFFERT, Köln; Prof. Dr. FELIX WERNER, München.
SCHRIFTLEITUNG: Dipl.-Kfm. Dr. K. SCHMALTZ, Priv.-Doz. a. d. Universität Halle/S.

HEFT 8 STUTTGART · AUGUST 1930 23. JAHRG.

Kostentheorie und Betriebskontrolle.

Von Emanuel Falter, Köln.

Wir haben im Laufe dieses Jahrgangs bereits eine Reihe von Beiträgen zu der Frage des Zusammenhangs von Kosten und Beschäftigungsgrad veröffentlicht. Der vorliegende Aufsatz versucht die Frage zu klären, ob die Beobachtung des Beschäftigungsgrades nicht nur für die Preispolitik (Grenzpreis, Preisuntergrenze, proportionaler Satz), sondern auch für die Betriebskontrolle nutzbar gemacht werden könne. Eine buchhalterische Verfolgung der Auswirkungen des Beschäftigungsgrades hält der Verfasser für unzweckmäßig, nur eine dem Zweck entsprechende Kostenstatistik könne das Ziel erreichen, weil die Proportionalität des Kostenverlaufs im Verhältnis zu irgendwelchen Betriebsgrößen (s. a. den Aufsatz von Rummel im Februar- und Märzheft) einen einheitlichen Maßstab der Beschäftigung unmöglich macht. Um dies zu begründen, geht der Aufsatz ausführlich auf den Charakter der einzelnen Kostengruppen ein.

A. Einleitung.

Die Kostentheorie, die in ihrer heutigen Form vorwiegend auf die grundlegenden Arbeiten Schmalenbachs zurückgeht, ist in ihrem Wesen weniger eine Lehre von der Struktur der Kosten bei schwankender Beschäftigung als vielmehr eine Lehre von der betrieblichen Preispolitik. Sowohl die von den Gegebenheiten der Praxis allzu stark abstrahierende, rein deduktive Methode der mathematischen Kostenauflösung als auch die durch sie bedingten Ergebnisse lassen klar genug erkennen, daß es Schmalenbach vor allem darauf ankommt, mit seiner Kostentheorie die Lehre vom proportionalen Satz zu entwickeln. Der proportionale Satz aber ist, wie Beste treffend definiert[1]), ein Preis, und zwar der Preis, der bei Unterbeschäftigung Abnehmer anzieht und bei Überbeschäftigung diese abstößt und dadurch den Betrieb zu normaler und harmonischer Beschäftigung anleitet.

In der Diskussion über den Einfluß des Beschäftigungsgrades auf die Kostengestaltung ist diese Eigentümlichkeit der Schmalenbachschen Kostentheorie nicht immer mit der rechten Klarheit erkannt worden. So hat man immer wieder versucht, die Lehre Schmalenbachs von der Struktur und Veränderlichkeit der Kosten, die im Rahmen seiner Kostentheorie nur soweit gegeben ist, als sie für den theoretischen Unterbau seiner Lehre vom proportionalen Satz notwendig ist, unverändert auch auf das Gebiet der betrieblichen Kostenkontrolle zu übertragen. Es ergaben sich hierbei eine Reihe unlösbarer Schwierigkeiten, vor allem weil man übersah, daß eine Beachtung des Beschäftigungsgrades vom Standpunkte der Kosten- und Betriebskontrolle unter anderen Voraussetzungen und mit anderen

[1]) Beste, Die Verrechnungspreise in der Selbstkostenrechnung industrieller Betriebe. Springer, Berlin 1924. S. 61.

Methoden durchzuführen ist, als dies unter preispolitischen Gesichtspunkten der Fall ist.

Bezeichnend ist, daß gerade von seiten der Praxis stets darauf hingewirkt wurde, durch Anwendung mehr induktiver Methoden der Kostenlehre jene Gestaltung zu geben, deren sie für die Belange der Betriebskontrolle bedarf[2]). Allerdings sind diese Bemühungen bislang nur auf vereinzelte Untersuchungen und Anregungen beschränkt geblieben, ohne jedoch zu einer in sich geschlossenen Lehre von der Struktur und Veränderlichkeit der Kosten bei schwankender Beschäftigung zu führen. Es soll daher vornehmlich Zweck der folgenden Ausführungen sein, dazu beizutragen, daß diese Lücke in der betriebswirtschaftlichen Erkenntnis der Zusammenhänge zwischen Kosten und Beschäftigungsgrad ausgefüllt werde.

Es folgt zunächst eine nähere Betrachtung der einzelnen Kostenkategorien unter Anlehnung an die von Schmalenbach gegebene Unterteilung in fixe, proportionale, degressive und progressive Kosten. Es wird ferner unterstellt, daß die Kosten zur Gesamtheit und nicht zur Einheit der Produktionsmenge in Beziehung gebracht werden.

B. Die Kostenkategorien.

Ehe die verschiedenen Kostenkategorien im einzelnen untersucht werden, müssen wir vorausschikken, daß bei Schmalenbach der Beschäftigungsgrad identisch ist mit „der Masse der jeweils erzeugten Produkte“[3]). Die zunächst folgenden Untersuchungen sind mithin auch unter dieser Voraussetzung zu betrachten. Man tut deshalb gut, sich einen Betrieb vorzustellen, der ein oder nur wenige ziemlich gleichartige und wenig veränderliche Produkte herstellt, wie z. B. Hochöfen und Stahlwerke, Brauereien, Mühlenwerke, Ziegeleien, Zementfabriken, Steinbrüche, Kraftwerke, Verkehrsunternehmungen und ähnliche.

I. Die fixen Kosten.

Schmalenbach definiert[4]):

> Fixe Kosten sind solche Kosten, auf die der Beschäftigungsgrad keinen Einfluß hat. Sie sind im allgemeinen jedoch nicht dauernd fest, sondern nur fest im Vergleich zu den nächstliegenden, nicht aber zu den fernliegenden Beschäftigungsgraden.

Bemerkenswert an der Schmalenbachschen Erklärung ist die Tatsache, daß ein fixer Kostenverlauf, von wenigen Ausnahmen abgesehen, nur innerhalb begrenzter Beschäftigungsschichten möglich sein kann. Im Kostendiagramm müssen daher die fixen Kosten ein treppenförmiges Kurvenbild ergeben, eine Erscheinung, die wir allgemein als Unstetigkeit des Kostenverlaufs bezeichnen wollen.

Die Kostenarten, die sich in der Praxis zur Produktionsmenge innerhalb gewisser Beschäftigungsgrade fix verhalten, können einen verschiedenen Grad der Unstetigkeit aufweisen. Kosten von relativ geringer Stetigkeit werden im allgemeinen die Kosten für Beleuchtung, Kraft, Bewachung, Reparatur und Unterhaltung sein, Kosten von relativ großer Stetigkeit dagegen die Kosten des Kapitaldienstes und der Versicherung, sowie Abschreibungen, Steuern und die Kosten der Verwaltung. Innerhalb der genannten Kostenarten läßt sich für jeden Betrieb eine Skala hinsichtlich der Stetigkeit bzw. Unstetigkeit der Kosten bei wechselnder Produktionsmenge feststellen, die uns — in Erweiterung der Schmalenbachschen Definition — zu der Behauptung berechtigt, daß auch auf die sog. fixen Kosten die Veränderungen der Produktionsmenge von Einfluß sind. Der Einfluß ist um so größer, je unstetiger, und um so geringer, je stetiger sich die Kosten bei wechselnder Produktionsmenge verhalten.

Neben dieser ersten Erkenntnis ist ferner die Tatsache von grundlegender Bedeutung, daß die unstetig-fixen Kosten bei steigender Produktionsmenge nicht unbedingt steigen müssen, sondern auch fallen und schließlich ganz verschwinden können. Unter den Nullpunkt hinabsinken und negativ werden, können die unstetig-fixen Kosten allerdings nicht, da von einem negativen Kostenbetrage im Sinne des „fixen Ertrages“ der Schmalenbachschen Preislehre in unserer Kostentheorie keine Rede sein kann.

Als Beispiel für Kosten der vorerwähnten Art bringt Zimmermann die Wächterlöhne[5]). Diese sind bei einer Arbeitswoche von 6 Tagen für folgende Anzahl von Wachtstunden zu zahlen:

Beschäftigungsgrad	Arbeitsstunden	Wachtstunden	Gesamtstunden (7 × 24)
50 %	27	141	168
100 %	54	114	168
200 %	108	60	168

Welche Bedeutung dieser Erscheinung im Rahmen der Kostentheorie zukommt, wird an späterer Stelle noch näher zu zeigen sein. Es bleibt zu beachten, daß Schmalenbach infolge seiner deduktiven Methode diese Erscheinung eines fallenden Kostenverlaufs trotz steigender Beschäftigung nicht erwähnen kann.

Abschließend sei für die fixen Kosten das Kostendiagramm in seinen beiden Möglichkeiten eines steigenden und fallenden Verlaufs wiedergegeben:

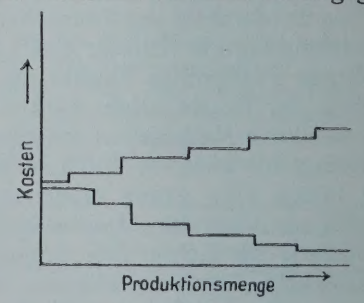


Abb. 1.

[2]) Vgl. z. B. die Arbeiten von van Aubel und Peiser.

[3]) Schmalenbach, Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik. Gloeckner, Leipzig. S. 20.

[4]) a. a. O. S. 21.

[5]) Zimmermann, Die Bekämpfung der Betriebsdiebstähle vom Standpunkte des betrieblichen Rechnungswesens. Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1925, S. 389.

II. Die proportionalen Kosten.

Schmalenbach definiert[6]):

Proportionale Kosten steigen im gleichen Verhältnis wie der Beschäftigungsgrad, sie passen sich dem Beschäftigungsgrad völlig an .

Diese Definition Schmalenbachs, die in ihrer Formulierung an sich vollkommen klar und eindeutig sein dürfte, ist im Rahmen der hier entwickelten Kostentheorie dahin zu umschreiben, daß von einem proportionalen Kostenverlauf nur dann gesprochen werden kann, wenn die Proportionalität restlos auch bei noch so großer Veränderung der Produktionsmenge und bei noch so veränderten Betriebsverhältnissen gewahrt bleibt. Auf die Einheit der Produktionsmenge bezogen, muß daher der proportionale Kostenanteil unter allen Umständen konstant bleiben. Eine Erscheinung ähnlich dem unstetigen Verlauf der fixen Kosten kann es bei den proportionalen Kosten nicht geben, da sonst der Charakter der Proportionalität verlorenginge.

Kostenarten, die sich zur Produktionsmenge rein proportional verhalten, sind somit in der Praxis selten. Es gehören zu ihnen vorwiegend nur die direkten Material- und Lohnkosten. Diese bleiben, auf die Einheit des Erzeugnisses umgerechnet, im allgemeinen konstant, ungeachtet dessen, ob viel oder wenig produziert wird. Allerdings bedarf diese Behauptung bei den Löhnen schon einer gewissen Einschränkung, da mit zunehmender Produktion infolge veränderter Arbeitsweisen (etwa Fließarbeit) nicht selten auch die Akkorde eine Veränderung erfahren.

In der Schmalenbachschen Kostentheorie wird der besondere Charakter der proportionalen Kosten, der in der anfänglich genannten Definition klar genug umschrieben ist, späterhin dadurch verwischt, daß bei der mathematischen Kostenauflösung die degressiven Kosten in fixe und proportionale zerlegt werden. Es wird hierbei leicht der Eindruck erweckt, als ob auch der proportionale Satz nur proportionale Kosten darstelle. Eine Deutung dieser Art liegt jedoch nicht im Sinne der Schmalenbachschen Ausführungen, was vor allem auch daraus folgt, daß der proportionale Satz nicht konstanten, sondern sehr veränderlichen Charakter besitzt.

Im Kostendiagramm können mithin die proportionalen Kosten nur ein dem folgenden ähnliches Bild zeigen:

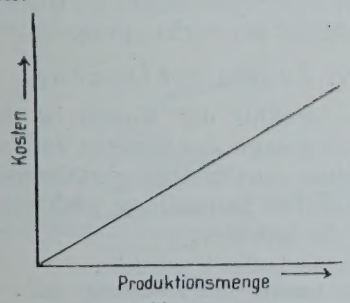


Abb. 2.

[6]) a. a. O. S. 20.

III. Die degressiven Kosten.

Schmalenbach definiert[7]):

Degressive Kosten sind dadurch gekennzeichnet, daß die Kosten mit steigendem Beschäftigungsgrad zwar steigen, daß aber die Steigerung geringer ist als die Steigerung der Produktion. Sie sind als Mischkosten aufzufassen, die sich aus fixen und proportionalen Kosten zusammensetzen.

Bei den degressiven Kosten müssen wir etwas länger verweilen, da es unseres Erachtens nur durch eine von der Schmalenbachschen Methode der deduktiven Kostenauflösung abweichende Methode der Induktion möglich ist, das Wesen dieser Kostengattung vollkommen zu erkennen. Wir untersuchen im einzelnen die beiden möglichen Fälle eines stetigen und eines unstetigen Verlaufs der sog. degressiven Kosten.

1. Die stetig-degressiven Kosten.

Stetig-degressive Kosten müssen nach der Schmalenbachschen Definition ein Kurvenbild ergeben, welches der ausgezogenen Linie des folgenden Kostendiagramms entspricht:

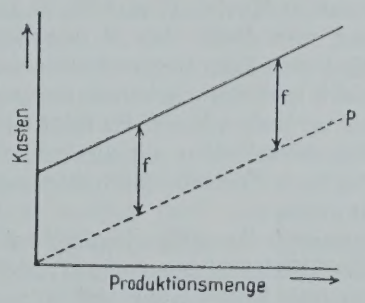


Abb. 3.

Es bedarf in diesem Falle keines weiteren Beweises, daß sich die stetig-degressiven Kosten tatsächlich einwandfrei in einen fixen und proportionalen Bestandteil zerlegen lassen. Der proportionale Bestandteil ist in vorstehendem Diagramm durch die vom Nullpunkt ausgehende punktierte Linie *p*, der fixe Bestandteil durch den Abstand *f* der Kostenkurve von dieser Proportionallinie gekennzeichnet.

Kostenarten, die bei allen Beschäftigungsgraden stetig-degressiv verlaufen, gibt es in der Praxis kaum. Man könnte ein Beispiel in der Weise konstruieren, daß etwa ein Arbeiter einen festen Stundenlohn und außerdem für die Fertigstellung eines jeden Stücks einen besonderen pro Stück vereinbarten Zuschlag erhält. Es leuchtet ein, daß man in diesem Falle auch buchungstechnisch leicht eine Trennung des fixen und proportionalen Bestandteils vornehmen kann, so daß also die betreffende Lohnart in einen Zeitlohn- und einen Stücklohnbetrag aufzuteilen wäre.

Wir ersehen daraus, daß stetig-degressive Kosten sich nur aus einer Verbindung stetig-fixer und pro-

[7]) a. a. O. S. 23.

portionaler Kosten ergeben können. Wir sind daher berechtigt zu behaupten, daß stetig-degressive Kosten nicht als eine besondere, neue Kostenkategorie angesprochen werden können.

2. Die unstetig-degressiven Kosten.

Unstetig werden die degressiven Kosten dann, wenn sich für einen bestimmten Beschäftigungsgrad zwei verschiedene Kostenpunkte ergeben, wenn also im Kostendiagramm eine treppenförmige Veränderung der bislang geradlinig verlaufenden Kostenkurve nach oben oder unten eintritt.

Die Ursachen dieser Veränderungen zu erkennen, ist nicht schwer, wenn wir überlegen, daß zwischen je zwei nebeneinanderliegenden Punkten der Unstetigkeit stets ein — wenn auch noch so kleines Kurvenstück liegen muß, welches geradlinig verläuft und damit eine Stetigkeit des Kurvenverlaufs innerhalb dieser Beschäftigungsschicht zum Ausdruck bringt. Innerhalb dieser Beschäftigungsschicht lassen sich aber, wie wir vorhin sahen, die degressiven Kosten — zum mindesten theoretisch — in einen fixen und proportionalen Bestandteil zerlegen. Wenn nun plötzlich bei einem Beschäftigungsgrad eine unstetige Veränderung der bisher stetig-degressiven Kostenart eintritt, so kann diese Veränderung nur durch den in den degressiven Kosten enthaltenen fixen Bestandteil hervorgerufen werden, da sich ja der proportionale Bestandteil nur proportional verändern kann. Es folgt mithin, daß unstetig-degressive Kosten nur aus proportionalen und unstetig-fixen Kostenbestandteilen zusammengesetzt sein können.

Wir müssen nach diesen Überlegungen einen Blick auf die bisher übliche zeichnerische Darstellung unstetig-degressiver Kostenarten lenken und sehen, wie sehr durch die Übung, derartige Kosten in Form einer gebogenen Linie darzustellen, das innerste Wesen dieser Kostengattung verdeckt wurde. Im folgenden Diagramm sind die Kostenpunkte *A, B, C* und *D* sowohl in der bisher gebräuchlichen Form durch eine geschwungene Linie (dünn) als auch in der vorhin entwickelten einzig richtigen Form eines treppenförmigen Kurvenverlaufs miteinander verbunden:

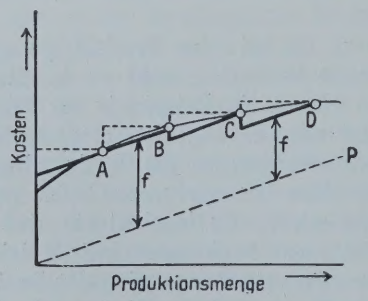


Abb. 4.

Wenn im vorstehenden Diagramm der proportionale Kostenbestandteil gleich Null wird, wird die durch die Punkte *A, B, C* und *D* dargestellte Kostenart rein unstetig-fixer Natur. Wir kommen damit zu der neuen Erkenntnis, daß Kosten, die bisher nur als degressive betrachtet wurden, in Wahrheit auch nur eine besondere Art unstetig-fixer Kosten sein können.

IV. Die progressiven Kosten.

Schmalenbach definiert[8]):

Progressive Kosten steigen in schnellerem Maße als der Beschäftigungsgrad. Während die fixen und degressiven Kosten diesseits der proportionalen stehen, stehen die progressiven jenseits derselben.

Schmalenbach erklärt die Struktur der progressiven Kosten dadurch, daß er sie mathematisch-deduktiv in einen proportionalen und einen negativen fixen Kostenbestandteil — fixer Ertrag — zerlegt. Diese Erklärung kann uns jedoch nicht befriedigen, da sie, wie eingangs erwähnt, nur unter dem Gesichtspunkte betrieblicher Preispolitik zu verstehen ist. In Wirklichkeit liegen die Verhältnisse wie folgt:

Bei Unterbeschäftigung sind die Kostenarten „degressiv" und lassen sich entweder als unstetig-fixe oder als ein Gemisch aus unstetig- (bzw. stetig-) fixen und proportionalen Kosten erklären. Bei Überbeschäftigung werden die Kosten „progressiv" und müssen sich, da andersgeartete Kostenelemente nicht hinzutreten können, hier gleichfalls entweder als unstetig-fixe oder als ein Gemisch aus unstetig-fixen und proportionalen Kosten erklären lassen. Die Struktur wird völlig klar, wenn wir das Diagramm der unstetig-degressiven Kosten (Abb. 4) durch die Punkte *E, F* und *G* in progressiver Richtung ergänzen:

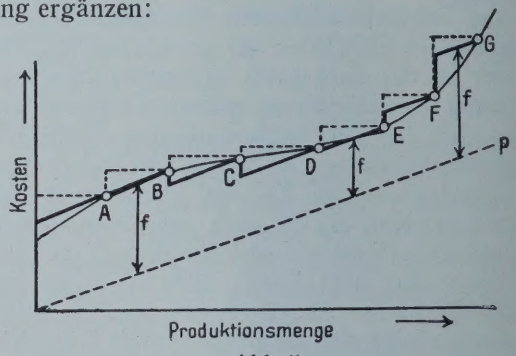


Abb. 5.

Wir ersehen aus dem Diagramm ferner, daß progressive Kosten immer unstetigen Charakter tragen müssen, denn gerade der anormal unstetige Verlauf des fixen Kostenbestandteils ist Ursache dafür, daß die Kostenart als solche „progressiv" wird.

V. Zusammenfassung.

Über die Struktur der Kosten ist damit das Grundlegende gesagt. Zur besseren Verdeutlichung sei das Ergebnis der Überlegung in der nachfolgenden schematischen Darstellung nochmals zusammengefaßt. Es bedeuten:

f = **stetig-fixe Kostenteile,**
f_u = **unstetig-fixe Kostenteile und**
p = **proportionale Kostenteile.**

[8]) a. a. O. S. 25.

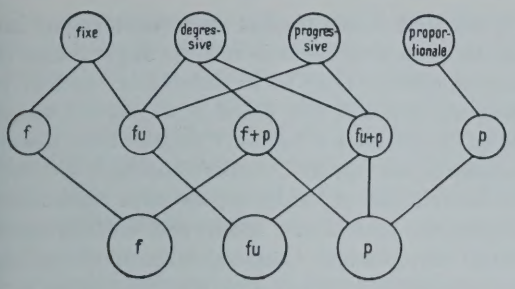


Abb. 6.

Es lassen sich also alle Kosten letzten Endes auf stetig-fixe, unstetig-fixe oder proportionale Kosten zurückführen. Mit dieser Erkenntnis ist vorerst nur eine auf theoretisch-induktivem Wege gefundene Tatsache ausgesprochen, nichts aber darüber ausgesagt, wieweit diese Zerlegung auch praktisch möglich ist. Hierüber wird an späterer Stelle noch zu sprechen sein.

C. Die Proportionalität der Kostenarten.

In den bisherigen Überlegungen gingen wir von der Voraussetzung aus, daß der Beschäftigungsgrad gleich der Summe der jeweils erzeugten Produkte sei. Wir fanden, daß in diesem Falle ein geringer Teil der Kostenarten proportionales Verhalten, ein anderer, ebenfalls nicht erheblicher Teil stetig-fixes Verhalten zeigte. Innerhalb dieser beiden Extreme ergaben sich eine Fülle von sonstigen Möglichkeiten des Kostenverlaufs, die alle durch ein unstetig-fixes Verhalten gekennzeichnet waren.

Die Unstetigkeit der fixen Kosten war von verschiedener Stärke, bald neigte sie mehr dem proportionalen, bald mehr den stetig-fixen Kosten zu. Die Unstetigkeit war um so größer, je mehr der „Beschäftigungsgrad" noch Einfluß auf die Kostenart hatte, und wurde um so geringer, je weniger dieser Einfluß wirksam wurde. Mit anderen Worten, es ergaben sich für die vielen Kostenarten verschiedene Grade ihrer Abhängigkeit vom „Beschäftigungsgrad", die, in einer Skala zusammengefaßt, alle Möglichkeiten vom rein proportionalen Verhalten über ein zunächst stark unstetig- und dann immer schwächer werdendes unstetig-fixes Verhalten bis zu einem vollkommen stetig-fixen Verhalten umfaßten. Man könnte diese Möglichkeiten schematisch etwa wie folgt zum Ausdruck bringen:

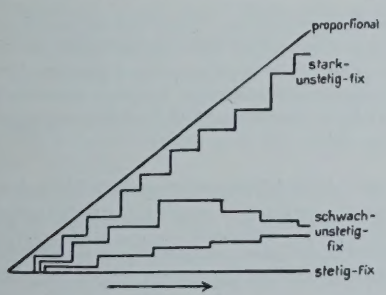


Abb. 7.

Übertragen wir diese Vorstellung auf die praktischen Verhältnisse, so müssen wir sagen, daß eine Kostenart dann zum „Beschäftigungsgrad" proportional verläuft, wenn ein unmittelbarer Kausalzusammenhang zwischen „Beschäftigungsgrad" und Kostenhöhe besteht, und daß eine Kostenart um so mehr nach den stetig-fixen Kosten als dem anderen Extrem hin tendiert, je weniger ursächlich dieser Zusammenhang zwischen beiden Größen wird. Diese Erkenntnis ist unseres Erachtens eine der wichtigsten Tatsachen der Kostentheorie überhaupt, denn sie ermöglicht uns, den bisherigen Gedankengängen den letzten entscheidenden Schlußstein zuzufügen.

Ebenso wie wir bisher als Maßstab des Beschäftigungsgrades die Menge der jeweils erzeugten Produkte zugrundelegten, sind wir berechtigt, einen anderen Maßstab zu wählen, wie z. B. die Produktivstunden, die Maschinenstunden, die Gesamtarbeitsstunden, die Produktivarbeiterzahl, die Gesamtbelegschaft, die Versandmenge usf.[9]).

Es leuchtet ein, daß bei der Wahl eines dieser Maßstäbe das bisherige Kostenbild eine mehr oder weniger starke Veränderung erfahren muß, die sichtbar dadurch zum Ausdruck kommt, daß Kosten, die bisher unstetig-fix waren, nunmehr proportional oder stetig-fix, Kosten, die bisher stetig-fix oder proportional waren, nunmehr unstetig-fix, und vielleicht sogar Kosten, die bisher proportional waren, nunmehr stetig-fix und umgekehrt werden. Im übrigen müssen sich auch hier wieder die drei verschiedenen Möglichkeiten eines proportionalen, stetig- und unstetig-fixen Kostenverlaufs ergeben.

Wir sehen also, daß letzten Endes jede Kostenart proportional werden muß, wenn es gelingt, den Maßstab zu finden, zu dem die Kostenart in einem ursächlichen Proportionalitätsverhältnis steht[10]). In der industriellen Gemeinkostenrechnung hat man dieses Ziel schon seit jeher zu erreichen versucht, indem man sich bemühte, für jede Gemeinkostenart den passendsten Verteilungsschlüssel zu finden. Wenn man dieses Ziel bis heute noch nicht restlos erreicht hat, so ist das kein Beweis gegen die Richtigkeit des vorhin ausgesprochenen Satzes, sondern nur ein Beweis dafür, daß es praktisch mit sehr viel Schwierigkeiten verbunden ist, dieses Proportionalitätsverhältnis immer in seiner reinsten Form herauszustellen.

Diese Ausführungen leiten über zu einem abschließenden Kapitel über die Beziehungen zwischen der hier entwickelten Kostentheorie und der Kostenpraxis schlechthin.

D. Kostentheorie und Kostenpraxis.

Die Beziehungen zwischen beiden Vorstellungsgebieten lassen sich wie folgt charakterisieren:

Wählt man bei der Beobachtung der Kostenverhältnisse unter dem Einfluß schwankender Beschäf-

[9]) Vgl. hierzu die beachtenswerten Ausführungen von Peiser, Der Beschäftigungsgrad und seine Messung. Betriebswirtschaftliche Rundschau 1929, S. 273, Heft 10.

[10]) Vgl. hierzu auch die Ausführungen des Verfassers: Beschäftigungsgrad und Kosten. Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, 1929, Heft 6, S. 178 ff.

tigung nur einen einzigen, innerhalb des ganzen Betriebes einheitlichen Maßstab für die Größe des Beschäftigungsgrades (etwa die Anzahl der erzeugten Produkte), so verschleiert man damit bei der Mehrzahl der Kostenarten den wahren Kausalzusammenhang zwischen Kostenhöhe und der diese bedingenden Größe, dem „Beschäftigungsgrad". Das gilt sowohl für Betriebe mit ausgesprochener Massenfertigung, als auch und ganz besonders für solche Betriebe, deren Produktion auf Serien- oder Einzelfertigung abgestellt ist. Man muß daher je nach der Kostenart einen wechselnden Maßstab für die Größe des Beschäftigungsgrades wählen, sofern man in der Selbstkostenrechnung mit einwandfreien Zahlen und Ergebnissen rechnen will. Der beste Maßstab ist jeweils der, zu dem die betreffende Kostenart proportional verläuft. Vom Standpunkt der Kostenpraxis aus gesehen, ist dieses Proportionalitätsverhältnis immer dann vorhanden, wenn an Stelle der reinen Wertrechnung eine Mengenrechnung treten kann. Mit anderen Worten, die hier entwickelte Kostentheorie läuft in ihrem praktischen Endziel auf eine Kosten-Mengenrechnung hinaus.

Aus dieser Erkenntnis folgt, daß die Kostentheorie praktisch überhaupt nur soweit verwirklicht werden kann, als sich eine mengenmäßige Erfassung und Verrechnung der Kosten durchführen läßt. Die Erfahrung lehrt jedoch, daß eine derartige Rechnung praktisch nur im Rahmen der Kostenstatistik ihren Niederschlag finden kann, und daß sich selbst dort noch erhebliche Schwierigkeiten außer der bekannten, unterschiedliche Mengengrößen nicht miteinander addieren zu können, einer möglichst idealen Lösung entgegenstellen.

Voraussetzung ist zunächst eine ziemlich weitgehende Unterteilung der Kostenarten, welche allerdings ihre natürliche Grenze dort finden muß, wo die durch die größere Spezifizierung erwarteten Vorteile durch die gleichzeitig bedingten Mehrkosten kompensiert werden. Ferner ist die Möglichkeit, für alle Kosten einen mengenmäßigen Maßstab zu finden, praktisch nur in begrenztem Umfange gegeben. Und nicht zuletzt sei darauf hingewiesen, daß auf die Höhe einer selbst mengenmäßig erfaßbaren Kostenart nicht allein der sog. „Beschäftigungsgrad", sondern vielfach auch noch eine Reihe anderer Faktoren, die man mehr als Zufälligkeiten bezeichnen muß, von entscheidendem Einfluß sein können. Genannt seien an dieser Stelle nur Konjunktureinflüsse, unerwartete politische und wirtschaftliche Ereignisse, willkürliche Entschließungen des Betriebsleiters hinsichtlich vorzunehmender Aufwendungen (z. B. über notwendige Aufwendungen für Reklame, Spesen usw.) u. a. m. Diese und andere Zufälligkeiten aus der Kostenrechnung auszuschalten, ist nur durch eine Standardkostenrechnung zu erreichen.

Wir kommen zum Ergebnis unserer Untersuchung:

Eine Beobachtung des betrieblichen Beschäftigungsgrades im Dienst der Betriebskontrolle ist nur im Rahmen der Kostenstatistik möglich. Erforderlich ist hierfür eine möglichst weitgehende, jedoch nicht über die Grenzen der Wirtschaftlichkeit hinausgehende Unterteilung der wert- und mengenmäßig erfaßten Kosten. Als Vergleichsmaßstab für die Istkosten sind Standardkosten heranzuziehen, die für möglichst viele Produktionsstadien („Beschäftigungsgrade") unter Beachtung praktischer Erfahrungen und theoretischer Erkenntnisse aufgestellt werden und für jeden „Beschäftigungsgrad" das Minimum, oder besser die Norm des Kostenentfalls darstellen. Die Einwirkungen des Beschäftigungsgrades auf die Kosten außerdem im System der kontenmäßig orientierten Betriebsbuchhaltung zu erfassen, ist abzulehnen, da hierzu außer einem einheitlichen Maßstab für den Beschäftigungsgrad eine Gesetzmäßigkeit des Kostenverlaufs Vorbedingung wäre, die in Wirklichkeit bei fast allen Kostenarten nicht vorhanden ist.

Die Struktur der Produktionskosten in der russischen Industrie.

Von Rolf Wagenführ, Berlin.

Die amtlichen Statistiken der meisten Industrieländer sind im allgemeinen für betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte wenig brauchbar. Vor allem fehlt es oft an einer Aufgliederung der einzelnen Kostenfaktoren. Der vorliegende Aufsatz, der zeigt, in welcher Weise die russische Industriestatistik ihr Material gliedert und welchen Einblick eine solche Gliederung in die Struktur der einzelnen Industriezweige gewährt, dürfte deshalb von besonderem Interesse sein.

Die russische Industriestatistik hat in den letzten Jahren außerordentliche Fortschritte gemacht. Das ist kein Zufall: Der überwiegende Teil der Industrie ist verstaatlicht und in Sammelorganisationen (Staatstrusts und Syndikaten) zusammengefaßt, so daß die Beschaffung des statistischen Materials und dessen Vereinheitlichung weit geringeren Schwierigkeiten als im „privatkapitalistischen Westen", der durch das „Geschäftsgeheimnis" belastet ist, begegnet. Da außerdem die staatliche Wirtschaftspolitik bemüht ist, die industrielle Entwicklung des Landes möglichst zu forcieren, die Hauptmittel zur Finanzierung dieses industriellen Aufbaus aber aus der Industrie selbst gewonnen werden sollen, werden genaue Unterlagen über Stand und Entwicklung der einzelnen Industriezweige benötigt.

Es soll im folgenden mit einigen Ergebnissen der russischen Industriestatistik bekannt gemacht werden, die vor allem deshalb von Interesse sind, weil sie einen Einblick in die verschiedenartige Kostenstruktur der einzelnen Industriezweige gewähren. Dieser Einblick ist um so mehr von Nutzen, als ausführliche Kostenstatistiken in anderen Ländern nicht veröffentlicht sind.

I.

Als Ausgangspunkt sei eine Statistik über die Produktionskosten in den sog. Industriegruppen „A" und „B", d. h. in der Produktionsmittelindustrie und in der Verbrauchsgüterindustrie gewählt[1]).

Die Gliederung der Kosten in Industriegruppen
(Kosten jeweils im v. H. der Bruttoproduktion.)

Kostenart	Gesamte Industrie	Produktion von Produktionsmitteln	Konsumgütern
Amortisation	3,4	5,1	2,5
Pacht	0,2	0,3	0,2
Rohstoffe	47,4	32,6	55,5
Hilfsstoffe	6,6	7,3	6,2
Heizstoffe	4,4	7,6	2,6
Löhne	21,2	30,0	16,4
Übr. innerbetr. Kosten	2,6	3,8	2,0
Versicherung	0,2	0,2	0,2

Während in der Produktion von Produktionsmitteln sich die Rohstoff- und die Lohnkosten annähernd die Waage halten, tritt in der Produktion von Verbrauchsgütern die Höhe der Löhne hinter den Rohstoffkosten durchaus zurück. Hier wird die Abhängigkeit der Verbrauchsgüterindustrien von den Produktionsmittelindustrien auch kostenmäßig klar — eine Abhängigkeit, die vor allem darin besteht, veredelte Rohstoffe konsumreif zu machen. Die höhere Kapitalintensität der Produktionsmittelindustrien kommt darin zum Ausdruck, daß die Abschreibungssätze in der Gruppe „A" weit höher gewählt sind als in der Gruppe „B". Diese Tatsache ist auch aus der deutschen Statistik bekannt[2]) und kennzeichnet das schnellere Tempo der technischen Umwälzung in den Produktionsmittelindustrien.

Die russische Statistik gibt nun Unterlagen für 56 verschiedene Industrien. Die einzelnen Kostenfaktoren gestalten sich in den wichtigsten Produktionszweigen wie folgt:

1. Abschreibungskosten[3]). Wie schon eben ausgeführt, sind die Abschreibungskosten in den Produktionsmittelindustrien höher als in den Konsumgüterindustrien. Besonders hohe Abschreibungssätze zeigen extraktive Industrien (naphthafördernde Industrie, Steinkohlenbergbau, Salzbergbau usw.), da hier der allmähliche Abbau der Lager in Rechnung zu stellen ist. Auch Wasser- und Elektrizitätswerke haben, teils wegen der eigenartigen Kostengestaltung, teils wegen der hohen maschinellen Ausrüstung, sehr hohe Abschreibungsquoten. Die Zementindustrie bedarf gleichfalls hoher Abschreibungssätze, da hier die Erneuerung der Öfen in regelmäßigen Abständen durchzuführen ist. Das gleiche gilt für die keramische und für die Glasindustrie. Besonders niedrige Abschreibungssätze zeigen einige Genußmittelindustrien, ferner die Pelzwarenindustrie usw.

Industrien mit hohen Abschreibungssätzen.
(Kosten im v. H. des Bruttoproduktionswerts.)

Produktionsmittelindustrien	5,1	Steinkohlenförderung	7,0
Naphthafördernde Ind.	19,6	Asbestindustrie	6,1
Wasserwerke	16,1	Konsumgüterindustrien	2,5
Elektrizitätswerke	15,2	Porzellan und Steingut	5,2
Zementindustrie	7,3	Salzbergbau	4,8

2. Pachtkosten. Die Höhe dieser Kosten gibt ein Bild von der räumlichen Ausdehnung der Produktion, die bei den einzelnen Industriezweigen durchaus verschieden ist. Verhältnismäßig hohe Pachtkosten weist die eisenschaffende Industrie nach; ihr folgt, auf seiten der Verbrauchsgüterindustrien, die Brauereiindustrie. Niedrige Pachtkosten hat z. B. die chemische Industrie, für die es ja charakteristisch ist, auf einem verhältnismäßig kleinen Raum hochwertige Produkte durch Stoffumwandlung herzustellen.

Industrien mit hohen Pachtkosten.
(Kosten im v. H. des Bruttoproduktionswerts.)

Produktionsmittelind.	0,3	Konsumgüterind.	0,2
Eisenschaffende Ind.	3,9	Brauereien	2,5
Schriftgießereien	1,6	Salzbergbau	1,6
Gew. v. Mineralien	1,0		

3. Rohstoffkosten. Hohe Rohstoffkosten haben vor allem die Konsumgüterindustrien, für die die Produktionsmittel herstellenden Industrien ja nur Vorstufen bedeuten. Unter diesen führt die Textilindustrie, der die Mühlen- und die Lederindustrie folgen. Ganz geringe Rohstoffkosten haben die keramische und die Glasindustrie, desgleichen die Zementindustrie. Die extraktiven Industrien haben ihrem technischen Charakter entsprechend so gut wie keine Rohstoffkosten.

Industrien mit hohen Rohstoffkosten.
(Kosten im v. H. des Bruttoproduktionswerts.)

Produktionsmittelind	32,6	Konsumgüterind.	55,5
Naphthaverarb. Ind.	67,2	Mühlenindustrie	74,4
Teerdestillation	64,2	Baumwollreinigung	87,9
Sägemühlen	61,4	Wollweberei	66,7
Schiffbau	51,9	Pelzwarenindustrie	67,8
Metallverarbeitung	51,2	Lederindustrie	60,8
Hanfindustrie	50,5		

4. Hilfsstoffkosten. Diese verschwinden im Produktionsprozeß, „zeigen sich aber in den Eigenschaften des Produkts" (Marx). Hilfsstoffe

[1]) Soweit nicht anders bezeichnet sind die Statistiken entnommen dem „Statističeski spravočnik SSSR sa 1928 g (Moskau 1929). Sie beziehen sich sämtlich auf das Wirtschaftsjahr 1926/27.

[2]) Vgl. z. B. Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich 1929 (Berlin 1929), wo in etwas anderer Einteilung für die Grundstoffindustrien Abschreibungssätze in Höhe von 5,24 des Umsatzes, für die verarbeitenden Industrien dagegen in Höhe von 3,3 v. H. des Umsatzes ausgewiesen werden (1927). Die angegebenen Prozentzahlen beziehen sich nur auf Aktiengesellschaften der genannten Industriegruppen.

[3]) Die Abschreibung wird in Rußland in der Regel mit Hilfe der Erneuerungskonten vorgenommen.

spielen besonders im Bergbau und in der eisenschaffenden Industrie eine große Rolle. Von den Konsumgüterindustrien haben die Nahrungsmittelgewerbe einen größeren Hilfsstoffverbrauch (Bäkkereiwaren z. B.), wie auch die ledererzeugende Industrie (Gerbstoffe). Industrien mit geringen Hilfsstoffkosten sind die Kammgarnindustrie, die naphthaverarbeitende Industrie und die Teerdestillation.

Industrien mit hohen Hilfsstoffkosten.
(Kosten im v. H. des Bruttoproduktionswerts.)

Produktionsmittelind.	7,3	Chemische Grundstoffe	10,7
Zementindustrie	18,6	Konsumgüterindustrien	6,2
Asbestindustrie	14,3	Bäckereiwaren	14,0
Eisenschaffende Ind.	13,9	Tabakwaren	14,0
Steinkohlenbergbau	13,4	Lederindustrie	13,1
Naphthafördernde Ind.	11,3	Schuhindustrie	10,5

5. Heizstoffkosten. Heizungsenergie wird vor allem in solchen Gewerbezweigen gebraucht, die aus Urmaterialien wertvollere Stoffe abtrennen wollen. Das sind vor allem die Metallindustrien. Auch die aus einfachen Rohstoffen aufbauenden Industrien (Keramik, Glas, Zement, Chemie) haben teilweise mit hohen Heizungskosten zu rechnen. Von den Konsumgüterindustrien haben einige Nahrungsmittelgewerbe (Zucker, Bier, Salz) hohe Heizstoffkosten. Elektrizitäts- und Wasserwerke haben die höchsten Heizstoffkosten aller erfaßten Industriezweige. Die Heizstoffkosten sind besonders niedrig in der elektrotechnischen Industrie, in der Baumwollgarnindustrie, der Tabakindustrie und in Sägemühlen, die teilweise mit billiger Wasserkraft arbeiten.

Industrien mit hohen Heizstoffkosten.
(Kosten im v. H. des Bruttoproduktionswerts.)

Produktionsmittelind.	7,6	Konsumgüterindustrien	2,6
Elektrizitätswerke	30,8	Zuckerindustrie	4,1
Metallurgie (Eisen)	16,9	Brauereien	4,2
Metallurgie (Buntmet.)	10,1	Stärkeindustrie	5,3
Keramik	12,6	Salzgewinnung	12,5
Glas	13,8	Porzellanindustrie	13,4
Zement	18,8	Wasserwerke	12,0
Chemie	12,5		

6. Lohnkosten. Die Lohnkosten sind neben den Rohstoffkosten das wichtigste Kostenelement. Es ist besonders wichtig, den Anteil der Löhne am Bruttoproduktionswert der einzelnen Industrien zu bestimmen, da nur auf Grund dieser Kenntnis ein Urteil über die Wirkung von Lohnerhöhungen in den einzelnen Industrien abgegeben werden kann. Besonders hohe Lohnkosten — teilweise die Hälfte des Bruttoproduktionswerts noch übersteigend — haben die extraktiven Industrien (Steinkohlenbergbau, eisenschaffende Industrie). Auch die keramische und die Glasindustrie haben sehr hohe Lohnanteile. Von den Konsumgüterindustrien hat noch das Druckereigewerbe einen verhältnismäßig hohen Lohnanteil, was mit der besonders qualifizierten Arbeit der Buchdrucker zusammenhängt. Die meisten Konsumgüter herstellenden Industrien haben einen Lohnanteil von nur rund 20 v. H. Besonders niedrig ist der Lohnanteil in der naphthaverarbeitenden Industrie (3,3 v. H.), sowie in der Baumwollreinigung. Auch die Mühlenindustrie hat verhältnismäßig niedrige Lohnanteile.

Industrien mit hohen Lohnkosten.
(Kosten im v. H. des Bruttoproduktionswerts.)

Produktionsmittelind.	30,0	Leinenverarbeitung	28,2
Steinkohlenbergbau	58,1	Tabak	20,0
Eisenschaffende Ind.	52,2	Salz	34,1
Keramik	42,9	Schuhindustrie	22,3
Glas	50,5	Holzwarenindustrie	24,7
Asbest	50,3	Porzellanindustrie	50,3
Konsumgüterindustrien	16,4	Druckereigewerbe	40,8
Baumwollweberei	19,6		

7. Übrige Kostenanteile. Übrige produktive Kosten, die in der verwendeten Statistik nicht weiter aufgegliedert sind, spielen in der eisenschaffenden Industrie (Schrott!), in der keramischen und Glasindustrie, sowie im Bergbau eine gewisse Rolle. Die Kosten für Versicherung des Vermögens sind in allen Industriezweigen gering (im Durchschnitt 0,2 v. H.; am höchsten im Druckereigewerbe: 0,9 v. H.). Die Kosten für Steuern und Zölle interessieren hier nicht, da sie durchaus vom finanzwirtschaftlichen System, nicht aber von den technischen Besonderheiten der einzelnen Industriezweige abhängen.

8. Die verschiedenartige Struktur der Kosten in den einzelnen Industriezweigen bedingt auch Verschiedenheiten im Produktivitätsgrad. Die Nettoproduktion, d. h. die Wertschöpfung, die durch die Verarbeitungsprozesse in der Industrie selbst hervorgerufen worden ist, weist für die einzelnen Wirtschaftszweige demzufolge große Unterschiede auf. Entsprechend der höheren Lohnquote in den Produktionsmittelindustrien ist die Wertschöpfung in dieser Wirtschaftsabteilung höher als in den Konsumgüterindustrien, zumal zu der höheren Lohnquote noch die ausgedehntere Kapitalverwendung hinzukommt.

Industrien mit hoher Wertschöpfung.

Produktionsmittelind.	45,1	Wollspinnerei	37,7
Steinkohlenbergbau	70,2	Leinenverarbeitung	42,0
Naphthafördernde Ind.	63,0	Trikotagen	37,2
Eisenschaffende Ind.	67,7	Brauerei	54,1
Keramik	56,3	Tabak	43,9
Schriftgießerei	58,7	Salz	62,6
Elektrotechnik	51,2	Gummiindustrie	52,1
Konsumgüterind.	31,8	Streichholzindustrie	54,1
Baumwollspinnerei	32,4	Porzellanindustrie	58,5

II.

Auch über die Veränderung der Kostenstruktur durch den technischen Fortschritt liegt für Rußland sehr aufschlußreiches Material vor. Um den technischen Stand der Produktion zu kennzeichnen, berechnet man zunächst sog. „Koeffizienten der Energifizierung der Arbeit“ (Koeffizienty energifikazii truda), die das Verhältnis der verbrauchten PS-Stunden und der verbrauchten Arbeitsstunden bilden. Auf diese Weise lassen sich dann Vergleiche über den Mechanisierungsgrad in den einzelnen Industriezweigen anstellen. Einen hohen Mechanisierungsgrad weist beispielsweise das Müllerei-

gewerbe auf (Koeffizient: 11,8) ihm folgen die Zementindustrie (7,13), die Papierindustrie (7,02) und die Industrie der chemischen Grundstoffe (6,83). Einen besonders niedrigen Mechanisierungsgrad weisen das Druckereigewerbe (0,17), die Tabakindustrie (0,18), die Wollweberei (0,25) und die Herstellung von Trikotagen (0,26) auf. Diese Angaben sind jedoch für Kostenvergleiche nicht verwendbar, da die Rolle der Arbeitskraft je nach der Natur der hergestellten Produkte verschieden ist. Die Industriestatistik geht daher noch einen Schritt weiter und untersucht die Gestaltung der Kosten in ein und demselben Industriezweig bei verschiedenem Mechanisierungsgrad. Beispielsweise werden in der (Eisen-) Metallindustrie drei Gruppen von Betrieben unterschieden: Betriebe mit einem Energifizierungskoeffizienten von 0,1—0,8; zweitens solche mit einem Koeffizienten von 0,9 bis 2,5 und schließlich alle Betriebe über 2,5. Für diese Gruppen lassen sich folgende Aussagen machen:

Der Einfluß der Mechanisierung auf die Lohnkosten, gezeigt am Beispiel der Eisenindustrie.

Betriebe mit einem Energifizierungskoeffizienten von	Bruttoproduktion je Arbeitsstd. i. Rußland		Arbeitslohn		Anteil der Löhne		Durchschnittl. Energifizier.-Koeffizienten	
	absol.	v. H.	absol.	v. H.	absol.	v. H.	absol.	v. H.
0,1—0,8	3,12	100	0,54	100	17,5	100	0,44	100
0,9—2,5	3,79	121,5	0,62	93,1	16,3	93,1	1,73	393,2
über 2,5	5,82	186,5	0,78	76,6	13,4	76,7	7,69	1747,7

Es zeigt sich also: 1. mit steigender Mechanisierung nimmt die Bruttoproduktion zu, 2. der Anteil der Löhne an den Gesamtkosten fällt, wenn auch langsamer als es dem Fortschritt der Mechanisierung entspricht.

Gleiche Untersuchungen werden für etwa 40 Industrien durchgeführt. Es fehlt hier an Raum, diese Ergebnisse im einzelnen wiederzugeben. Im allgemeinen kann man feststellen, daß die Senkung der Lohnkosten mit steigender Mechanisierung sich in den Produktionsmittelindustrien schneller vollzieht. Hier machen die Lohnkosten noch einen verhältnismäßig großen Anteil aus und sind dementsprechend stärker variabel.

Der Einfluß der Mechanisierung auf die Lohnkosten.
(Die Verhältnisse in den Betrieben mit geringster Mechanisierung = 100 gesetzt.)

	Energifizierung	Lohnanteil am Bruttoproduktionswert
Produktionsmittel .	1245,8	81,2
Konsumgüterind. .	444,6	99,0
Gesamte Industrie	864,3	90,2

Während in der Produktion von Produktionsmitteln eine Verzwölffachung der energetischen Kräfte den Lohnanteil um rund 20 v. H. senkt, erreicht in der Konsumgüterindustrie eine Vervierfachung der energetischen Kräfte nur eine Senkung des Lohnanteils um 1 v. H.

III.

Es erhebt sich nun die Frage, inwieweit die Ergebnisse der russischen Statistik auf außerrussische Verhältnisse übertragbar sind. Für einige Angaben kann die Vergleichbarkeit unmittelbar geprüft werden.

1. Wenn man die Nettoproduktion jeweils im vom Hundert der Bruttoproduktion ausdrückt, erhält man gewisse Kennzahlen für den Produktivitätsgrad der einzelnen Volkswirtschaften. Diese lassen sich für verhältnismäßig nahe beieinander liegende Jahre für Rußland, die Vereinigten Staaten und Großbritannien errechnen.

Anteil der Nettoproduktion an der Bruttoproduktion.

Vereinigte Staaten von Amerika (1925) . . .	42,7 v. H
Großbritannien (1924)	44,1 v. H
UdSSR. (1926/27)	36,5 v. H

Die hier deutlich zum Ausdruck kommenden Unterschiede in der Wertschöpfung der russischen gegenüber der ausländischen Industrie lassen sich unseres Erachtens in der Hauptsache auf folgende Umstände zurückführen:

a) Die industrielle Produktion hat absolut genommen noch nicht einen derartigen Umfang wie in Großbritannien oder den Vereinigten Staaten erreicht; mit dem Umfang der Produktion pflegt aber die Wertschöpfung zu steigen.

b) Die industrielle Produktion ist in Rußland anders zusammengesetzt als im Ausland. Während in Rußland die Konsumgüterindustrien mit 60 bis 65 v. H. an der industriellen Bruttoproduktion beteiligt sind, macht in den Vereinigten Staaten der Anteil der Konsumgüterindustrien nur rund 45 v. H. (1925) aus. Wie oben gezeigt wurde, ist die Wertschöpfung in den Produktionsmittelindustrien im allgemeinen aber höher als in den Verbrauchsgüterindustrien.

c) Ein dritter Grund für die geringere industrielle Wertschöpfung in Rußland liegt schließlich darin, daß die Mechanisierung der Arbeit noch weit weniger fortgeschritten ist als im Ausland, wenn auch der Anteil der elektrischen Kraft am Energieverbrauch insgesamt schon sehr hoch ist. Über diese Verhältnisse unterrichtet die folgende Tabelle:

Die Mechanisierung der Arbeit in einigen Ländern.

	Zahl der PS je Beschäftigtem	Anteil der elektrischen an den ges. Motoren (%)
Vereinigte Staaten . .	4,3	73,0
Großbritannien	2,0	50,8
UdSSR	1,4	55,0

Quelle: Kontrollnye ziffry narodnowo chosjajstva SSSR 1928/29. Moskau 1929, S. 375 (russ.).

Vergleiche der gesamten industriellen Produktion Rußlands mit der des Auslands dürften auf kostenmäßigem Gebiet also nicht zu empfehlen sein.

2. Etwas günstiger ist die Sachlage, wenn man nur einzelne Industrien vergleicht. Beispielsweise sind die Kostenverhältnisse in der deutschen und der russischen Lederindustrie durchaus verwandt[4]).

[4]) Einen Anhalt für die Kosten in der deutschen Lederindustrie gewährt die alljährlich in „Wirtschaft und Statistik“ veröffentlichte Produktionsstatistik.

Gliederung der Produktionskosten in der deutschen und der russischen Lederindustrie (Anteile am Bruttoproduktionswert).

	Rohstoffe	Hilfsstoffe	Heizstoffe	Löhne
Rußland . . .	61	13	—	13
Deutschland . .	63	9	—	9

Auch für einige andere Industrien, z. B. für den Steinkohlenbergbau, entsprechen die Angaben durchaus den in Deutschland vorhandenen Vorstellungen. Soweit also technisch gleichartige Produktionsgänge verglichen werden, dürfte aus den russischen Angaben wenigstens die Tendenz zu ersehen sein, in der die einzelnen Kostenelemente in den gleichen Industriezweigen auch im Ausland zueinander stehen.

Die Berechnung des Geschäftswertes.

Von R. Schweitzer, Berlin.

Der Verfasser knüpft an seinen im Jahrgang 1929 dieser Zeitschrift veröffentlichten Aufsatz über den Begriff des Geschäftswerts an und veröffentlicht hiermit die Fortsetzung, die sich mit der Berechnung und Bewertung des Geschäftswerts befaßt. Die in der Literatur entwickelten Verfahren werden nach direkten und indirekten Berechnungsmethoden unterschieden und im einzelnen kritisch gewürdigt. Abschließend wird vergleichshalber auch auf die amerikanischen Methoden kurz eingegangen.

Wir veröffentlichen zunächst den ersten Teil des Beitrags, der die indirekten Berechnungsmethoden beschreibt, der zweite Teil erscheint im nächsten Heft.

Inhalt:

A. Die indirekte Methode.
1. Die Berechnung von Reproduktions- und Ertragswert.
2. Die Bestimmung des Gesamtwertes der Unternehmung als Zwischenwert von Reproduktions- und Ertragswert:
a) die Methode des Mittelns,
b) verfeinerte Methoden.
3. Die Bestimmung des Geschäftswertes als Differenz zwischen Gesamtwert und Reproduktionswert.

B. Die direkte Methode.
1. Die Methoden der Praxis:
a) der Geschäftswert als Vielfaches des Umsatzes,
b) die uneigentliche Kapitalisierung,
c) die kombinierte Methode der Praxis.
2. Die Vorschläge der betriebswirtschaftlichen Literatur in bezug auf die direkte Berechnung des Geschäftswertes.

Anhang: Die Berechnung des Geschäftswertes in den Vereinigten Staaten.

A. Die indirekte Methode.

1. Die Berechnung von Reproduktions- und Ertragswert.

Wir haben bereits in dem Aufsatz über den Begriff des Geschäftswertes in der Juli-Nummer 1929 dieser Zeitschrift angedeutet, daß die herrschende Auffassung des Geschäftswertes zu einer indirekten Berechnungsmethode führt. G [1]) ergibt sich durch Subtraktion, wenn T [2]) und S [3]) bestimmt sind. Beide Größen sind zunächst zu ermitteln. Wir wissen, daß es sich bei S um die Summe der üblichen Bilanzaktiven [4]) handelt, und zwar um ihre Reproduktionswerte, die auf Gegenwartspreisen fußen. Der historische Kostenwert ist hier unbrauchbar. Und dennoch hat man lange Zeit mit diesen historischen Einstandspreisen gerechnet. Derjenige, der früher eine Unternehmung schätzen sollte, hielt sich lediglich an die Bilanzaktiven und stellte die in ihnen verkörperten Werte fest. Er ging von den Produktions- oder Erwerbskosten aus und kam nach der Berücksichtigung der technischen Abnutzung zu einem Sachwert des einzelnen Vermögensteiles und durch die Addition der so gefundenen Einzelwerte zu einem Gesamtsachwert. Der erste Fortschritt in der Schätzungstechnik war dann die Erkenntnis, daß nicht dieser Sachwert zu den historischen Einstandswerten maßgebend sein kann, sondern der auf Gegenwartspreisen basierende Reproduktionswert. Heute kennt man die Unzulänglichkeit dieser Methode, sollte aber bei der Beurteilung der alten Methode nicht vergessen, daß es sich hier um eine Entwicklungsstufe in der Schätzungstechnik handelte, die eine ähnliche Entwicklung durchgemacht hat und durchmachen mußte wie die Werttheorie der Nationalökonomie. Schmalenbach hat in seinen „Finanzierungen“ [5]) auf diesen Zusammenhang hingewiesen. Der Fortschritt von der klassischen Werttheorie zur österreichischen Grenznutzenlehre findet in der Bewertungstechnik von Unternehmungen seine Parallele. Man entdeckte im Nutzen den wesentlichen Bestimmungsgrund für den Wert eines Gutes. Und mit dieser Erkenntnis gelangte in der Bewertungstechnik der Ertragswert eine erhebliche Bedeutung, wovon nachher eingehend die Rede sein wird.

Auf Gegenwartspreisen basierende Reproduktionswerte zu schätzen und die gefundenen Reproduktionswerte zu addieren, wird den Taxatoren ohne große Schwierigkeit möglich sein. Es handelt sich hier um die Ermittlung von Wiederbeschaffungswerten, um die Summe von Anschaffungspreis nebst Beschaffungs- und Aufstellungskosten. Die gefundene Größe ist dann ein Neuwert, auf Grund dessen der Zeitwert des betreffenden Vermögensteiles am Tage der Schätzung festzustellen ist. Was hier abgesetzt werden muß, sind Beträge für die wirt-

[1]) G = Geschäftswert.
[2]) T = Gesamtwert der Unternehmung.
[3]) S = Reproduktionswert der üblichen Bilanzaktiven.
[4]) abzüglich der Schulden.

[5]) Schmalenbach, Finanzierungen, Leipzig 1928, S. 5.

schaftliche und technische Minderung. Dieses ganze Verfahren hat auch seine Schwierigkeiten. Nicht immer steht für die einzelnen Gegenstände ein Marktpreis als Ausgangspunkt der Berechnung zur Verfügung. Aber immerhin läßt sich auf diese Weise S mit leidlicher Genauigkeit wenigstens schätzen.

Die zweite Hilfsgröße für die Errechnung des Gesamtwertes der Unternehmung ist der Ertragswert. Die übliche Formel für die Ertragswertberechnung ist $E = \frac{g \cdot 100}{k}$[6]). Diese Rechnungsweise stellt, wie wir gleich sehen werden, nur eine bestimmte Form der Kapitalisierung dar. Allgemein läßt sich die Formel für den Ertragswert folgendermaßen ableiten: Wir folgen hier Schmalenbach[7]):

„Ist p = Kapitalisierungszinsfuß, und sind E_1, E_2, E_3 usf. bis E_n die Erträge der zukünftigen Jahre, und ist L der Liquidationswert, so ist der Ertragswert W:

$$W = \frac{E_1}{1.0\,p} + \frac{E_2}{1.0\,p^2} + \frac{E_3}{1.0\,p^3} + \cdots \frac{E_n}{1.0\,p^n} + \frac{L}{1.0\,p^n},$$

bei antizipativer Verzinsung:

$$W = E_1 + \frac{E_2}{1.0\,p} + \frac{E_3}{1.0\,p^2} + \cdots \frac{E_n}{1.0\,p^{n-1}} + \frac{L}{1.0\,p^{n-1}}.$$

Ist ein Liquidationswert nicht mehr vorhanden (Heimfallunternehmungen), so ist

$$W = \frac{E_1}{1.0\,p} + \frac{E_2}{1.0\,p^2} + \frac{E_3}{1.0\,p^3} + \cdots \frac{E_n}{1.0\,p^n}.$$

Nimmt man die Erträge als gleichbleibend an, so gelangt man über eine entsprechende geometrische Reihe zu der Formel

$$W = E \cdot \frac{1 - \frac{1}{1.0\,p^n}}{0.0\,p},$$

denn: $E\left(\frac{1}{1.0\,p} + \frac{1}{1.0\,p^2} + \frac{1}{1.0\,p^3} + \cdots \frac{1}{1.0\,p_n}\right)$

$$= E \frac{\frac{1}{1.0\,p} - \frac{1}{1.0\,p^{n+1}}}{1 - \frac{1}{1.0\,p}}$$

$$= E \frac{\frac{1}{1.0\,p} - \frac{1}{1.0\,p^{n+1}}}{\frac{0.0\,p}{1.0\,p}}$$

$$= E \frac{1 - \frac{1}{1.0\,p^n}}{0.0\,p},$$

setzt man $n = \infty$, so ist:

$$W = \frac{E \cdot 100}{p}, \text{ denn}$$

$$E \frac{1 - 0}{0.0\,p} = \frac{E \cdot 100}{p}.$$

Die Gleichung $W = E \cdot \frac{1 - \frac{1}{1.0\,p^n}}{0.0\,p}$ ist der Ausdruck für die mathematische Kapitalisierung, die Gleichung $W = \frac{E \cdot 100}{p}$ der Ausdruck für die sogenannte kaufmännische Kapitalisierung."

[6]) E = Ertragswert, g = Gewinn, k = Kapitalisierungszinsfuß.

[7]) Schmalenbach, a. a. O. S. 30.

Für die Schmalenbachsche Größe E setzen wir im folgenden stets g. Die Entwicklung dieser Formeln läßt erkennen, daß die kaufmännische Kapitalisierung in dem Ertragswert dasjenige ideelle Kapital sieht, das unbegrenzt lange Zeit einen bestimmten Gewinnbetrag als Zinsen liefert („ewige Unternehmung"). Die mathematische Form sieht in dem Ertragswert dasjenige Kapital, das eine bestimmte Anzahl von Jahren (n) einen bestimmten Gewinn als Rente liefert. Mit der letzten Rentenzahlung ist auch das Kapital erschöpft. Neben der mathematischen und kaufmännischen Kapitalisierung kennt Schubert[8]) noch eine börsenmäßige oder wagnisbehaftete. Über die Willkürlichkeit dieser Berechnung wird später zu sprechen sein.

Auf jeden Fall ist die Größe E von g und k abhängig, d. h. vom Ertrag und vom Kapitalisierungszinsfuß. Was hier kapitalisiert werden soll, ist aber nicht Ertrag im Sinne von Nicklisch, sondern der Ertragsrest Gewinn (= g), der die Rücklagen für die Unternehmungs- und Kapitalsicherung, die Verzinsung des eigenen Kapitals[9]), den Unternehmerlohn und die Gewinnanteile aller Arbeitenden enthält. Die Bilanzgröße Gewinn ist naturgemäß zunächst für die Berechnung nicht brauchbar. Durch Auskehrung der stillen Reserven müßte an die Stelle des Bilanzgewinnes der „richtige" Gewinn gesetzt werden. Inwieweit das dem Außenstehenden möglich ist, soll hier nicht erörtert werden[10]).

Wir wenden uns nun den Methoden der Berechnung des Ertragswertes zu und erwähnen in diesem Zusammenhange zunächst Schmalenbach. Es handelt sich in unserem Zusammenhange um den Zukunftserfolg, um den Zukunftsertragswert. Zukünftige Gewinne können aber nur geschätzt, nicht berechnet werden, und Hilfsmittel hierzu sind Vergangenheits- und Gegenwartsgewinne. Vergangenheit und Gegenwart sind maßstäblich für die Zukunft. Schmalenbach benutzt deshalb als Grundlage für die Ertragswertberechnung einen Durchschnittsertrag und unterscheidet eine einfache von einer relativen Durchschnittsrechnung. Üblich ist nach ihm in der Praxis, den Durchschnitt aus den Gewinnen der letzten drei Geschäftsjahre zu berechnen. Das geschieht der Einfachheit wegen auf Kosten der Genauigkeit. Befindet sich ein Unternehmen im Aufstieg oder im Abstieg, so empfiehlt Schmalenbach, um den Charakter der Entwicklung herauszuarbeiten, die Verwendung von ausgeglichenen Gewinnen an Stelle der richtigen Gewinne, ohne daß sich die Gesamtgewinnsumme dadurch ändern darf[11]).

[8]) Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1, Spalte 1280.

[9]) p = landesübliche Verzinsung.

[10]) Nicklisch, Wirtschaftliche Betriebslehre, Stuttgart 1922, S. 142 ff. Le Coutre, Praxis der Bilanzkritik, Bd. II, S. 184 ff. Mellerowicz, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Wertungslehre. S. 125.

[11]) Schmalenbach, a. a. O. S. 20 ff.

Zahlenbeispiel	Richtige Gewinne	Ausgeglichene Gewinne
1908	25 000	25 000
1909	24 000	26 000
1910	29 000	28 000
1911	32 000	30 000
1912	30 000	32 000
1913	36 000	35 000
	176 000	176 000

Die Schmalenbachsche einfache Durchschnittsrechnung können wir an folgender Formel veranschaulichen:

$$G\,d = \frac{G_1 + G_2 + G_3 + G_4 \ldots + G^n}{n} = \frac{\Sigma\, G}{n}.$$

Die relative Durchschnittsrechnung berücksichtigt die Kapitalveränderung. Das geschieht durch folgende Proportion: $\Sigma K : \Sigma G = K : x$, also Summe der durchschnittlich tätigen Kapitalien: Summe der Gewinne gleich Kapital des letzten Jahres : x (= der erwartete Zukunftsgewinn auf Grund der Vergangenheits- und Gegenwartsgewinne). Schmalenbach korrigiert nun diesen Betrag, um zu erwartende Mehr- oder Minderbeträge (andere Gehälter, Steuern usw.) und kommt auf diese Weise zu einem voraussichtlichen Zukunftsgewinn, der zu kapitalisieren ist. Die relative Durchschnittsrechnung soll überall da der einfachen vorgezogen werden, wo der Gewinn kapitalabhängig ist. Das wird insbesondere bei der Überführung von Unternehmungen in die Form der Aktiengesellschaft der Fall sein. Die Berechtigung der relativen Durchschnittsrechnung ist mehrfach bestritten worden, erstmals von Fritz und Tghart[12]), ohne daß es gelungen wäre, die Unrichtigkeit dieser Formel einwandfrei darzutun.

Den anzuwendenden Kapitalisierungszinsfuß sieht Schmalenbach in Abhängigkeit von der Unternehmungsform, der Betriebsgröße und dem Geschäftszweige. In bezug auf den Einfluß der Unternehmungsform verweist er insbesondere auf die Bedeutung des Grades der Mobilisation der Geschäftsanteile, in bezug auf den Einfluß der Betriebsgröße sieht er bei großen Betrieben eine gleichmäßigere Gestaltung des Kapitalisierungszinsfußes und findet den Kapitalisierungssatz bei solchen Betrieben durch Vergleich mit der Rendite der Aktiengesellschaft ähnlicher Größen und Geschäftszweige. Der durch die Kapitalisierung gefundene Betrag ist nach Schmalenbach ebenfalls zu korrigieren, z. B. Subtraktion der Gründungskosten, ferner Korrekturen im Hinblick auf anormal hohe oder niedrige Bestände an Vorräten, Debitoren usw.

Mit dem schwerwiegenden Problem der Wahl des Kapitalisierungsfaktors haben sich auch Leitner und Mellerowicz eingehend beschäftigt[13]). Da der Unternehmung die Verknüpfung mit einem Risiko wesenseigentümlich ist, kann in der Regel der Kapitalisierungszinsfuß nicht unter der landesüblichen Verzinsung liegen, der Kapitalisierungsfaktor also nicht größer sein als $\frac{100}{p}$[14]). Leitner zeigt an folgendem Beispiel, wie aus den Zinssätzen für die einzelnen Risikoschichten des Kapitals der Unternehmung ein Durchschnittszinssatz als Anhaltspunkt für die Bestimmung des Kapitalisierungszinsfußes errechnet werden kann.

1. Hypothek	80	=	16 %	verzinst	mit	6	%	16	zu	6	% = 0,96 %
2. „	20	=	4 %	„	„	6 1/2	%	4	„	6 1/2	% = 0,26 %
Bankm. gedeckter Kredit	100	=	20 %	„	„	8	%	20	„	8	% = 1,6 %
Nicht gedeckter Kredit	100	=	20 %	„	„	10	%	20	„	10	% = 2,0 %
Eigenkapital	200	=	40 %	„	„	16	%	40	„	16	% = 6,4 %
Gesamtkapital	500	=	100 %	„	„			100	zu		11,22 % Durchschnitt.

Auf Grund der jeweils geltenden Zinssätze lassen sich nach Leitner leicht die Zinssätze für die einzelnen Risikoschichten bestimmen. Über die Größenbeziehungen zwischen den einzelnen Sätzen äußert sich Leitner folgendermaßen[15]):

„Setzt man die Verzinsung eines besonders gesicherten Kreditkapitals mit 1 an, eines nicht speziell gesicherten mit mindestens 1½, wird man als Verzinsung des eigenen Kapitals mindestens 2, d. h. den doppelten Zinssatz des besonders gedeckten Kreditkapitals annehmen dürfen."

Mellerowicz hat diesen Gedanken weitergesponnen. Er stellt zunächst fest, daß der Kapitalisierungszinsfuß vom landesüblichen Zinsfuß und von dem speziellen Risiko der zu bewertenden Unternehmung abhängt. Was dann den Unterschied in der Größe des Risikos bewirkt, ist erstens der Geschäftszweig, zweitens die Unternehmungsform, drittens die Größe des Betriebes und viertens Alter, Ruf und innere Organisation. Zwecks Erfassung dieser Einflüsse bildet er Risikostufen für die Gruppierung der Unternehmungen. Für die einzelnen Stufen werden verschiedene Durchschnittszinssätze errechnet. Ihre Höhe ist von der Schichtung des Kapitals abhängig. Es folgen in bezug auf den Grad der Sicherstellung: 1. das mit dem landesüblichen Zinsfuß zu verzinsende Fremdkapital, 2. das mit dem 1½ fachen landesüblichen Zinsfuß zu verzinsende Bilanzeigenkapital und 3. das mit dem zweifachen landesüblichen Zinsfuß zu verzinsende Kapital, das den stillen Reserven entspricht. Er sagt:

„Da nun das Fremdkapital als mit dem landesüblichen Zinsfuß, das Bilanzeigenkapital als mit dem 1½fachen landesüblichen Zinsfuß und die stillen Reserven, welche in den meisten Fällen den immateriellen Werten, dem Mehrwert, entsprechen, normalerweise als mit dem zweifachen landesüblichen Zinsfuß angenommen werden müssen, so wird mit steigendem Risiko von Unternehmung zu Unternehmung, da das Fremdkapital prozentual immer kleiner, die Reserven aber immer größer werden, der Anteil der niedrig verzinslichen Kapitalschicht am Ertrag immer geringer, der Anteil der hochverzinslichen Schicht immer größer werden müssen. Dies wird eine dem wachsenden Risiko entsprechend wachsende Durchschnittsverzinsung des Gesamtkapitals erfordern. Stellen wir nun für die nach Unternehmungsform, Größe, Alter und Unternehmungszweig als Ausdruck des Risikos eingeteilten Unternehmungen Typen für ihre Kapitalschichten auf, und errechnen für diesen Typ die erforder-

[12]) Zeitschrift f. handelswissenschaftliche Forschung, Bd. 7, S, 39, 132 und 371 ff.

[13]) Leitner, Wirtschaftslehre der Unternehmung, S. 188 ff. Mellerowicz, a. a. O.

[14]) p = landesübliche Verzinsung.

[15]) Leitner, a. a. O. S. 188.

liche Durchschnittsverzinsung, so haben wir die Kapitalisierungszinsfüße als ungefähre Normen für die einzelnen Typen bestimmt“ [16]).

Mellerowicz hat nun folgende Tabelle entworfen:

1	2	3	4	5
Gruppierung der Unternehmungen nach Unternehmungsformen und Größe	Die entsprechenden Typen der Kapitalschichtung	Verzinsung der Schichten bei einem landesüblichen Zinsfuß		Gruppierung der Unternehmungen nach Alter und Unternehmungszweig
		von 4 %	von 8 %	
1. Aktiengesellschaft und Kommanditgesellschaft a. A.	50	2	4	1. Bahnen, Elektrizitäts- und Gaswerke, langjährige Unternehmungen; Banken, Versicherungsgesellschaften.
	50	3	6	
Durchschnitt a/	100	5 %	10 %	
2. Aktiengesellschaft	40	1,6	3,2	2. Erzbergwerke, Roheisenerzeugung, Mühlenwerke, Unternehmungen für den täglichen Konsum, für Artikel, die nicht der Mode unterworfen sind.
	50	3,0	6,0	
	10	0,8	1,6	
Durchschnitt a/	100	5,4 %	10,8 %	
3. Aktiengesellschaft	30	1,2	2,4	3. Modebetriebe, Konfektion, Kohlenbergbau.
	50	3,0	6	
	20	1,6	3,2	
Durchschnitt a/	100	5,8 %	11,6 %	
4. G. m. b. H.	30	1,2	2,4	4. Kohlenbergwerke, Konjunkturbetriebe, Speditionsgeschäfte, kurzlebige Unternehmungen.
	40	2,4	4,8	
	30	2,4	4,8	
Durchschnitt a/	100	6,0 %	12,0 %	
5. Kommanditgesellschaft	30	1,2	2,4	5. Sport-, Möbel- und Autoindustrie, Industrien, die der Mode stark unterworfen sind.
	30	1,8	3,6	
	40	3,2	6,4	
Durchschnitt a/	100	6,2 %	12,4 %	
6. Einzelkaufmann	20	0,8	1,6	6. Gefährliche Betriebe, chemische Werke, Dynamitwerke, Erdölindustrie.
	30	1,8	3,6	
	50	4,0	8,0	
Durchschnitt a/	100	6,6 %	13,2 %	
7. Offene Handelsgesellschaft. Stille Gesellschaft	20	0,8	1,6	7. Saisonbetriebe, Hotels, Annoncenexpeditionen.
	20	1,2	2,4	
	60	4,8	9,6	
Durchschnitt a/	100	6,8 %	13,6 %	

Diese Tabelle kommt für Unternehmungen in Frage, deren Rentabilität über dem landesüblichen Zinsfuß liegt. Ist die Rentabilität der Unternehmung geringer als die landesübliche Verzinsung, so muß die Tabelle in ihren Zinssätzen modifiziert werden [17]). Als Ausgangspunkt benutzt Mellerowicz ein Verhältnis des Fremd- zum Eigenkapital von 50 % zu 50 % und glaubt dazu berechtigt zu sein, da, wie Moral in seinen Untersuchungen nachweist, bei dieser Zusammenstellung die beste Rentabilität für das Eigenkapital gegeben ist [18]). Mellerowicz führt zum Schluß als Bestätigung für seine Ergebnisse folgendes ins Feld [19]): „Eine Bestätigung der Ergebnisse dieser Bestimmung des Kapitalisierungszinsfußes mag man darin finden, daß sie sich mit den Ergebnissen von Moral [20]) decken“, und „es bestehen keine speziellen Untersuchungen über die Zugehörigkeit der einzelnen Unternehmungsarten zu den Risikostufen und auch keine solchen über die tatsächlichen Kapitalschichtungen. Wir waren hierbei allein auf die eigenen Erfahrungen angewiesen. Rückfragen bei Revisionsgesellschaften und einem Versicherungskonzern, die Material darüber besitzen, haben uns unsere Annahme bestätigt“.

Die Untersuchungen von Mellerowicz sind als Versuch zu werten, genauere Anhaltspunkte für die Wahl des Kapitalisierungszinsfußes zu finden. Die Gruppierung der Unternehmungen, wie sie Mellerowicz vornimmt, ist sicherlich nicht ohne Willkür und dürfte den tatsächlichen Verhältnissen häufig Gewalt antun. Aber immerhin leistet eine solche Aufstellung bei der Berechnung des Ertragswertes gute Dienste als Richtschnur.

2. Die Bestimmung des Gesamtwertes der Unternehmung als Zwischenwert von Reproduktions- und Ertragswert.

a) Die Methode des Mittelns.

Die herrschende Meinung vertritt den Standpunkt, daß der Gesamtwert einer Unternehmung in

[16]) Mellerowicz, a. a. O. S. 137.
[17]) Mellerowicz, a. a. O. S. 139/140.
[18]) Mellerowicz, a. a. O. S. 139.
[19]) Mellerowicz, a. a. O. S. 138.
[20]) Näheres über die Untersuchungen Morals siehe auch bei Rechtmann, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 20. Jahrg., 1926, S. 117.

der Regel zwischen dem Reproduktionswert (immer als Teilreproduktionswert zu sehen) und dem Ertragswert liegen muß. Für seine Ermittlung lag zunächst die Anwendung einer rohen Methode nahe. Bei den Mietshäusern hatte man eine recht brauchbare Lösung unseres Problems gefunden. Man betrachtete das arithmetische Mittel aus Ertrags- und Reproduktionswert als zutreffenden Ausdruck für den Gesamtwert (= wirtschaftlichen Tauschwert = Gemeinwert) und glaubte, nun diese Methode des Mittelns auch auf kaufmännische Unternehmungen übertragen zu können. Auch Auler hält diese Methode für möglich[21]). Er sagt: „Wir möchten uns auf Grund dieser Untersuchungen im Prinzip an die von Schmalenbach vorgeschlagene Bewertungsmethode anlehnen und den Unternehmungsmehr- oder -minderwert als Wertunterschied zwischen dem Gesamtwerte der Unternehmung und dem Reproduktionswerte der Realien betrachten. Als Gesamtwert ist in diesem Sinne das arithmetische Mittel aus dem Zukunftsertragswerte und dem Reproduktionswerte der Realien anzusehen." Moral[22]) führt aus: „Der Marktwert, d. h. also der Tauschwert der industriellen Unternehmung, liegt in der Mitte zwischen dem reinen Werte aller ihrer Vermögensteile und ihrem kapitalisierten Ertrage." Und auch Müller[23]) betrachtet das arithmetische Mittel aus dem kapitalisierten Gewinn und dem durchschnittlichen Eigenkapital als den Gesamtwert einer Unternehmung. Er beschränkt die Anwendungsmöglichkeit der indirekten Methode auf die Kapitalgesellschaften, weil es hier im Gegensatz zu der Einzelunternehmung „unbedingt angezeigt erscheint, bei der Berechnung des Geschäftswertes die Eigenkapitalien neben den Reingewinnzahlen als selbständige Größe in Anschlag zu bringen, sie mithin nicht (wie es oben bei der Berechnung des Geschäftswertes von Einzelunternehmungen geschehen ist) nur durch Absetzung ihrer Zinsquoten vom Gesamtgewinn vor der Gewinnkapitalisierung zu verwerten", und „man erreicht die selbständige Veranschlagung der Eigenkapitalien, indem man für eine bestimmte Anzahl von Jahren den Durchschnitt der eigenen Kapitalbeträge zieht, diese Durchschnittszahl zu der aus den Gewinnbeträgen derselben Jahre resultierenden, kapitalisierten Durchschnittsgewinnzahl hinzufügt und schließlich die Summe beider Durchschnittszahlen durch 2 dividiert. Der daraus sich ergebende Quotient ist dann der Gesamtwert der Unternehmung, von dem man den Betrag deren zuletzt festgestellten Eigenkapitals zu subtrahieren hat, um den jeweiligen Geschäftswert zu erhalten".

Diese Methode des Mittelns ist ein recht rohes Hilfsmittel. Für ihre Anwendung spricht ihre Einfachheit, dagegen aber ihre Willkür; denn es ist willkürlich, den Gesamtwert einer Unternehmung der Größe $\frac{E+S}{2}$ gleichzusetzen.

b) Verfeinerte Methoden.

Welche Beziehungen zwischen dem Gesamtwert der Unternehmung, dem Ertrags- und Reproduktionswert bestehen, hat anläßlich der Besprechung des Schubertschen Buches „Der gemeine Wert" Goedecke[24]) klar herausgearbeitet. Er meint: „Wir sehen, daß man zur Bestimmung eines richtigen Gemeinen Wertes eines Unternehmens kennen muß: 1. den Ertrag im letzten Jahre oder jetzt, 2. den Zinsfuß für Geldanlagen in gewerblichen Betrieben von Art des untersuchten, den marktgängigen Zinsfuß, 3. die Zukunftsaussichten oder richtiger die marktgängigen Ansichten darüber, 4. den Kostenwert, am besten denjenigen von noch zu errichtenden Konkurrenzunternehmen, die Abschreibung.

Die Übersicht über die erkannte Gesetzmäßigkeit wird erleichtert, wenn wir sie auf eine mathematische Formel bringen und sagen:

$$\text{Gemeiner Wert} = G = \alpha \,.\, K + \beta \,.\, \gamma \,.\, \frac{c\,(q^n - 1)}{q^n\,(q-1)},$$ darin bedeutet K den Kostenwert, unter Umständen nach Abzug der Abschreibung. Der Bruch stellt den Gegenwartsertragswert dar, also einen Wert unter der Annahme, daß die Gegenwartserträge als ständig n Jahre lang eingehen und der marktgängige Zinsfuß $(q-1) \,.\, 100$ wäre. q ist also 1 plus Zinsfuß durch hundert, bei 6 % gleich 1 plus 0,06 gleich 1,06. γ gibt die Zahl an, mit der man den Gegenwartsertragswert in Rücksicht auf besonders gute oder schlechte Zukunftsaussichten multiplizieren muß, um den Zukunftsertragswert zu erhalten. α gibt an, welchen Anteil man dem Kostenwert bei der Bildung des Gemeinwertes zuerkennt, und β den Anteil des Zukunftsertragswertes. Von diesen Werten sind K (Kostenwert) und e (Gegenwartsertrag) genau zu errechnen bzw. zu erfassen; vielleicht auch noch n, die Ertragszeit. Die Werte γ (Zukunftsaussichten) sowie α und β (Abwägen der Wichtigkeit des Kostenwertes und des Ertragswertes) entsprechen dem durch Übung ausgebildeten Gefühl des Geschäftsmannes, das in der Regel mitbeeinflußt ist durch Anschauungswellen[25]). Das Berechnen von K gehört in die Baukunde in weiterem Sinne, das von e in die Betriebswirtschaftslehre, das von α, β und γ in die Wirtschaftspsychologie[26]).

Mellerowicz äußert sich zu dieser Frage wie folgt[27]):

„Ist der Ertragswert höher als der Teilreproduktionswert, dann ist nicht ohne weiteres klar, welches der richtige Wert ist. Es ist die Größe der Differenz zwischen beiden maßgebend. Auszugehen ist bei der Schätzung des wirklichen Wertes vom Teilreproduktionskostenwert. Ist die Spanne zwischen ihm und dem Ertragswert groß, dann sind erst die Kosten der Organisation zu schätzen und danach die Konkurrenzgefahr. Auf alle Fälle liegt dann der Wert der Unternehmung als Ganzes zwischen Teilreproduktionskosten- und Ertragswert. Je nachdem man die Konkurrenzgefahr und danach die Rentabilitätsaussichten beurteilt, nähert sich der Wert der einen oder der anderen Grenze. In der Regel nimmt die Schätzung die Mitte, wenn nicht besondere Umstände ein Abweichen von der Regel rechtfertigen ...."

[21]) Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1927, S. 732.

[22]) Moral, Die Abschätzung des Wertes industrieller Unternehmungen, Berlin 1923, S. 143.

[23]) Müller, Die kaufmännische Erfolgsrechnung, Berlin 1915, S. 299 ff.

[24]) Goedecke, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 20. Jahrg., 1926, S. 142 ff. und S. 329 ff.

[25]) Hier offenbar ein Druckfehler.

[26]) Goedecke, a. a. O. S. 332/333.

[27]) Mellerowicz, a. a. O. S. 154.

Schmalenbach [28]) verweist bei der Erörterung der Ermittlung des Gesamtwertes der Unternehmung auf die rohe Methode des Mittelns, hält es aber für zweckmäßiger, an die Stelle des Halbierens der Differenz zwischen Reproduktionswert und Zukunftsertragswert die Anwendung einer Mehrabschreibung treten zu lassen.

Er gibt folgendes Beispiel:

Durchschnittsgewinn einer Unternehmung 120 000.—.
Kapitalisierungszinsfuß 8 %.
Ertragswert dann 1 500 000.—; Buchwert der Unternehmung 800 000.—; Wert der gesamten Unternehmung $= x$; Stille Reserven plus Kapitalisierungsmehrwert (Geschäftswert) $= x - 800\,000$.
Da die bereits getätigten Abschreibungen sich nur auf die Buchwerte beziehen, ist das Versäumte in bezug auf den Betrag von $x - 800\,000$ nachzuholen. Bei einem angenommenen Satz von 5 % kommt Schmalenbach auf diese Weise zu einer Mehrabschreibung von

$$5 \cdot \frac{x - 800\,000}{100}.$$

Unter Berücksichtigung dieser Mehrabschreibung wird der voraussichtliche Gewinn $120\,000 - 5\,\frac{x - 800\,000}{100}$ und der Gesamtwert der Unternehmung

$$x = \frac{\left(120\,000 - 5\,\frac{x - 800\,000}{100}\right) 100}{8}$$

$$x = 1\,230\,769.$$

Stille Reserven plus Kapitalisierungsmehrwert = 430 769.—.

Etwas anders gestaltet sich die Rechnung, wenn der Mehrwert die stillen Reserven nicht mitumfaßt, sondern lediglich als Goodwill verrechnet werden soll. Für diesen Fall gibt Schmalenbach folgendes Beispiel:

Die vorhandenen Realwerte (also einschl. etwaiger stiller Reserven) 1 600 000.—.
Erhoffter Zukunftsertrag 140 000.—.
Kapitalisierungszinsfuß 7 %.
Abschreibung auf den Kapitalisierungsmehrwert 10 %.
Kapitalisierungsmehrwert also $x - 1\,600\,000$.
Der Gewinn von 140 000 wird so um $10\,\frac{x - 1\,600\,000}{100}$ gekürzt.
Der Wert der gesamten Unternehmung ist dann

$$x = \frac{\left(140\,000 - 10\,\frac{x - 1\,600\,000}{100}\right) 100}{7}$$

$$x = 1\,764\,706.$$

[28]) Schmalenbach, a. a. O. S. 32 ff.

Der Abschreibungssatz des Goodwill ist höher als der Kapitalisierungszinsfuß (ersterer hier wie üblich mit 10 % angesetzt), weil der Geschäftswert in besonderem Maße der Entwertungsgefahr ausgesetzt ist.

Den Versuch, dem Bewertungsproblem des Geschäftswertes mit dem „eisernen Zwang mathematischer Denkweise" beizukommen, hat Schubert [29]) unternommen. Auf die Darstellung seiner Ergebnisse wird an dieser Stelle verzichtet. Sie haben auf Veranlassung von Schmalenbach eingehende Würdigung in der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung [30]) gefunden. Auf diese Arbeiten sei hier verwiesen. Sie haben in aller Deutlichkeit gezeigt, daß das Bewertungsproblem des Geschäftswertes durch Schubert über den Stand, der durch Schmalenbach erreicht wurde, nicht hinausgekommen ist.

Das Gemeinsame der soeben erörterten indirekten Verfahrensweisen zur Ermittlung des Geschäftswertes besteht darin, daß für die Berechnung des Gesamtwertes der Unternehmung sowohl der Ertrag wie auch das Kapital berücksichtigt werden. Für alle bisher genannten Autoren gilt, was Moral wie folgt ausgedrückt hat:

„Der wirtschaftliche Wert einer industriellen Unternehmung wird einerseits bedingt durch die Größe des in ihr angelegten Kapitals und andererseits durch die Höhe ihres Reinertrages, mit welchem sie dieses Kapital verzinst ... Man wird stets die beiden Faktoren Kapital und Ertrag miteinander kombinieren müssen, wenn man den Wert einer industriellen Unternehmung berechnen will." „Die vielfach übliche Methode," sagt Moral weiter, „den Tauschwert einer industriellen Unternehmung allein aus ihrem Ertrag zu errechnen, d. h. aus der Summe der diskontierten Zukunftserträge und sonstigen Nutzungen, hat insofern ihre Bedenken, als sie die vorhandenen Sachwerte, wie Grundstücke, Gebäude, Maschinen usw. außer acht läßt. Gerade diese Sachwerte bieten jedoch dem Erwerber der Unternehmung eine gewisse Sicherheit für das von ihm in der Unternehmung zu investierende Kapital für den Fall, daß Umstände eintreten sollten, die die Unternehmung unrentabel gestalten oder gänzlich zum Erliegen bringen. Der Erwerber wird dann wenigstens einen Teil des von ihm gezahlten Kaufpreises aus dem Verkaufserlöse dieser Sachgegenstände wieder zurückerhalten [31])."

[29]) Seine Schriften s. Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 22. Jahrg., 1928, S. 121.
[30]) 20. Jahrg. 1926, S. 142 ff. und S. 329 ff.; 22. Jahrg., 1928.
[31]) Zitiert nach Rechtmann, Zeitschrift für handelswissenschaftl. Forschung, Bd. 20, 1926, S. 110/111.

Grundsätzliches zur Frage der Schulung im Einzelhandel.

Von Paul Koenigs, Altona.

Der vorliegende Beitrag nimmt Stellung zu einem im Juniheft veröffentlichten Aufsatz über „Verkaufskundliche Schulung im Einzelhandel". Zwar bestreitet der Verfasser nicht, daß die Verkäuferinnenklassen der Berufsschulen und die Einzelhandelsschulen ihre Aufgabe gegenwärtig noch sehr unvollkommen erfüllen; er sieht aber die Gründe hierfür einmal in der fehlenden Mitarbeit der Praxis und dann in der unzulänglichen Unterrichtsorganisation der Schulen.

In Nr. 6 dieser Zeitschrift nimmt Else Herzberg in einem interessanten Aufsatze „Verkaufskundliche Schulung im Einzelhandelsbetrieb" Stellung zu der heutigen für den Einzelhandel so wichtigen Frage der Ausbildung des Verkaufspersonals. Sie kommt dabei zu dem Ergebnis, daß die Verkäuferinnen- bzw. Einzelhandelsklassen an den kaufmännischen Berufsschulen — zweifellos auch die

nicht erwähnten Einzelhandelsfachschulen — nach dem heutigen Stand der Dinge ihre Aufgabe mangelhaft erfüllen, d. h. den Bedürfnissen der Praxis nicht genügen.

Bei sachlicher Prüfung und Einstellung wird auch der Schulmann zu einem ganz ähnlichen Ergebnis kommen, jedoch mit dem Unterschiede, daß die tieferen Ursachen außerhalb der Berufsschulsphäre liegen. Die heute noch der Berufsschule zweifellos anhaftenden Mängel sind meines Erachtens weniger in dem verhältnismäßig noch jungem Schultypus zu suchen, als vielmehr in den ganz natürlichen Folgen zweier grundlegender Faktoren:

1. der fehlenden Mitarbeit der Praxis und
2. der mangelnden Einsicht seitens der Behörden.

Im Interesse der Volksgesamtheit und in der Erkenntnis der wertvollen, für den Berufsstand freiwerdenden Kräfte, die in der schulmäßigen Ausbildung liegen, hat der Staat einseitig eine Lösung dieses Problems versucht in der Gestalt der Berufsschule[1]). Die Praxis hat ihm die Initiative überlassen und steht bisher zum großen Teile jeder Mitarbeit ablehnend gegenüber. Die Ursachen dieser ablehnenden Haltung weitester Einzelhandelskreise sind vor allem in ihrer Einstellung gegenüber dem Lehrling selbst zu suchen. Sie sehen in ihm leider weniger den künftigen Berufsvertreter, als vor allem eine billige Arbeitskraft. Dies beweisen zur Genüge die Gesetze gegen die Lehrlingszüchterei (Preußen, Hamburg), sowie die Einstellung einer erheblichen Anzahl von Lehrlingen, die wegen geistiger Unfähigkeit völlig ungeeignet für den kaufmännischen Beruf sind. Hieraus erklärt sich der Widerstand gegen die Schule, die den Lehrling ca. 8 Wochenstunden während der Geschäftszeit in Anspruch nimmt. Die vielfach noch geforderte Verlegung des Unterrichtes in die Abendstunden ist jedoch vom pädagogischen Standpunkte unerfüllbar, ganz abgesehen von sozialen und hygienischen Gründen. Es ist ausgeschlossen, daß ein junger Mensch, der tagsüber als Lehrling angestrengt gearbeitet hat, einen systematischen täglichen Abendunterricht mit Erfolg besuchen kann. Schon im Nachmittagsunterrichte ist recht deutlich wahrzunehmen, daß ein großer Teil der geistigen Kräfte bereits morgens im Geschäft verbraucht ist.

Diese ablehnende Stellung der Praxis zur Berufsschule war bisher jedenfalls zum größten Teil die Ursache von Mängeln in der Schularbeit. Wenn auch der Lehrer der geistig-seelischen Gesamtstruktur des Jugendlichen und den aus ihr hervorgehenden symptomatischen Erscheinungen der Entwicklungsjahre Rechnung zu tragen bemüht ist, so muß doch dabei berücksichtigt werden, daß gerade auf die Berufsschuljugend noch andere Einflüsse wirken, die bei den übrigen Schularten nicht in Frage kommen. Der im Geschäft tätige Lehrling fühlt sich vielfach nicht mehr als „Schüler". Berufsmilieu und Schulzwang entfremden ihn häufig der Schule, die er nur widerwillig besucht und machen ganz besondere Mittel zur Aufrechterhaltung der Schuldisziplin erforderlich. Unentschuldigte Versäumnisse, sowie absichtliche Unterrichtsstörung können bisher nur geahndet werden durch Geld- oder Haftstrafen. Das Ablehnen jeder Mitarbeit in der Klasse — die Quelle erheblicher Hemmungen im Unterricht — müssen sich Lehrer und Schule gefallen lassen, ohne die Möglichkeit zu haben, wirksam dagegen vorzugehen; denn entsprechende Mitteilung an den Lehrherrn hat leider nicht immer den gewünschten Erfolg. Die Möglichkeit, den aus eigenem Verschulden des Lehrlings versäumten Unterricht nachzuholen (Altona/Elbe, Beschluß des Schulvorstandes), kann ebenfalls zu den Strafbestimmungen gerechnet werden, die in erster Linie den Lehrherrn treffen; außerdem haben sie meines Erachtens geringen pädagogischen Wert, weil der Lehrling zu diesem Zwecke aus schultechnischen Gründen meistens in eine andere Klasse mit anderem Lehrer kommen muß. Diese Strafen, die in der Zuführung säumiger Schüler durch die Polizei ihren Höhepunkt erreichen, sind, abgesehen von ihrer einer Bildungsorganisation unwürdigen Einrichtung, nicht geeignet, den passiven Widerstand des Jugendlichen zu brechen und ihn zu froher Mitarbeit zu gewinnen.

Wenn auch der Lehrer kraft seiner Persönlichkeit seine Autorität zu wahren versteht, so hat er doch nicht die nötigen Machtmittel, den Lehrling zur Arbeit anzuhalten. Wer aber die innere Einstellung des jungen Menschen in diesen Jahren kennt, wird zugeben müssen, daß er in diesem Alter in den meisten Fällen ein moralisches Druckmittel zu ernster Arbeit braucht. Was nützen da Zeugnisse und Prüfungen, wenn die Praxis ihre Mitwirkung versagt! Diese einzigen der Schule zur Verfügung stehenden Mittel des Ansporns sinken zur inhaltslosen Farce herab, wenn ihnen die Praxis nicht den nötigen Wirkungsgrad verleiht durch enge Zusammenarbeit mit der Schule.

Die Notwendigkeit kaufmännischer Schulung ist in den Kreisen der einsichtsvollen Praxis, ganz besonders aber beim Einzelhandel wohl unbestritten. „Wenn mancher der Zeit zum Opfer fällt", schreibt die Detaillistenkammer Hamburg in ihrem Jahresbericht 1928, „so ist doch anzunehmen, daß mangelnde Fachkenntnisse und Geschäftsfähigkeiten diesen Vorgang wesentlich beschleunigt haben. Eine solche natürliche Auslese ist notwendig und sie wird sich um so zuverlässiger vollziehen, je mehr der Einzelhandel auf Grund seiner Vorbildung und insbesondere durch Heranbildung eines tüchtigen Nachwuchses gegenüber diesem fremden Elemente, unleugbare Vorteile in die Wagschale zu werfen hat."

Unterrichtszeit und Methode sind es also, die man heute hauptsächlich bekämpft. Würde der Unterricht nicht in der Geschäftszeit liegen, hätte gewiß kein Kaufmann etwas dagegen einzuwenden; die Unmöglichkeit einer anderen Regelung

[1]) Gemeint ist hier stets die kaufmännische Berufsschule.

aber ist oben dargetan. Die Methode jedoch, der Mängel nicht abgesprochen werden können, ist nur in enger Zusammenarbeit mit der Praxis wandelbar. Dabei aber ist nicht zu vergessen, daß die eigentliche Aufgabe der Berufsschule über den Berufsbildungsgedanken als Kernidee weit hinausgeht. Ihr Ziel ist, „die Schüler durch Ergänzung und Vertiefung ihrer beruflichen Ausbildung in der leistungsfähigen Teilnahme am Arbeitsleben des Volkes zu fördern, durch staatsbürgerliche Belehrung und Pflege des staatsbürgerlichen Gefühls, die Erfüllung ihrer späteren Aufgaben innerhalb des staatlichen Lebens vorzubereiten, durch Weckung und Pflege des allgemeinen Bildungsdranges, zur Freude an geistiger Beschäftigung jeglicher zu erziehen und an der körperlichen Ertüchtigung mitzuwirken [2])". Diese große Erziehungsaufgabe kann nicht nur lediglich im Geschäftsinteresse eines einzelnen Kaufmanns in Angriff genommen werden, sondern ist ganz besonders auch mit Rücksicht auf unsere Volksgemeinschaft zu vertreten.

So sehen wir, daß die verkaufskundliche Schulung im Einzelhandel, die Else Herzberg in dem eingangs erwähnten Aufsatz kritisch betrachtete, ein zwar wichtiger aber außerordentlich kleiner Teil des zu vermittelnden notwendigen Bildungsgutes ist. Es folgt aber hieraus weiter, daß das Problem der verkaufskundlichen Schulung nicht für sich allein, sondern im Rahmen der Reform des gesamten Berufsschulunterrichtes zu lösen ist. Betriebliche Zusatzausbildung ist deshalb gewiß nicht zu verwerfen und kann sicher fruchtbringend gestaltet werden. Niemals aber kann sie das Problem der schulmäßigen Ausbildung im Einzelhandel lösen. Dieses dürfte vielmehr stehen und fallen mit der notwendigen Reform der Schulgattung, die im Dienste der systematischen Ausbildung des allergrößten Teiles des Nachwuchses im Einzelhandel steht, der kaufmännischen Berufsschule.

Nicht gering sind auch die Schwierigkeiten in der Berufsbildungsarbeit, hervorgerufen durch mangelnde Einsicht der Behörden. Diesen Hemmungen gruppiere ich vor allem um 3 Punkte: Klassenstärke, Fachspezialisierung, Belastung und soziale Stellung des Lehrers.

Die Klassenstärke schwankt zwischen 30 als niedrigster und 40 als höchster Schülerzahl. Man vergegenwärtige sich nun einmal den Unterricht in einer Klasse von 35 Schülern (Normalfall) in den „Flegeljahren" in Anbetracht der vorstehend gekennzeichneten Einstellung der Praxis und unter Berücksichtigung des Fehlens jeglicher wirksamen Mittel zur Aufrechterhaltung der Schulzucht. Bei sachlicher Beurteilung ist zuzugeben, daß unter solchen Umständen die Arbeit des Lehrers, am Erfolg gemessen, in keinem Verhältnis zum geistigen und materiellen Aufwande steht. Wertvoller Unterricht setzt die Möglichkeit individueller Behandlung voraus; eine solche aber ist bei einer Durchschnittszahl von 35 Schülern dieses Alters unmöglich. Dabei ist die übermäßige Inanspruchnahme der geistigen Kräfte des Lehrenden in Betracht zu ziehen, die sich in einer vorzeitigen Abspannung und somit in einer Beeinträchtigung des Unterrichtes auswirken muß. Wenn gute Arbeit geleistet werden soll — und um solche kann es sich in Anbetracht der Bedeutung der Schule für den kaufmännischen Nachwuchs nur handeln —, so muß die obere Grenze der zulässigen Klassenbesetzung auf 25 herabgesetzt werden, unter Zugrundelegung eines normalen Durchschnitts von 20 Schülern [3]).

Die Fachspezialisierung ist heute in Anbetracht der Fülle der kaufmännischen Wissensgebiete zur Notwendigkeit geworden. Dieser pädagogische Grundsatz ist in der Mittel- und höheren Schule längst durchgeführt in der Erkenntnis, daß nur dadurch eine fachliche Vertiefung und Weiterbildung des Lehrers möglich ist. Unter diesen Gesichtspunkten wird denn auch heute das Fachlehrersystem für Handels- und höhere Handelsschulen zugestanden.

In der Berufsschule hält man bislang am Klassenlehrersystem fest mit der Begründung, daß sonst Erziehung und Disziplin leiden. Im Hinblick auf die bisherige Stellung der Praxis zur Berufsschule und der daraus folgenden mangelhaften Mittel zur Aufrechterhaltung der Schulzucht hat diese, sich auf disziplinäre Gründe stützende Beweisführung wohl zunächst etwas für sich. Daraus folgt aber, daß das Klassenlehrersystem nicht wegen seiner in ihm selbst vorhandenen Vorzüge vertreten wird, sondern nur um von außen eindringenden, unterrichtserschwerenden Einflüssen zu begegnen, die auf mangelnde Einsicht in den ganzen Zusammenhang der Dinge beruhen.

Mit Recht schreibt Else Herzberg: „Wohl nirgendwo sonst vertraut man Unterricht einem Lehrer an, der über den zu unterrichtenden Gegenstand nicht genauestens und in allen Punkten besser als der Schüler informiert ist...". Wenn wir auch solche Fälle keineswegs als Regel ansehen dürfen, so sind sie doch häufig genug noch anzutreffen. Unter Berücksichtigung des fortwährenden Wechsels wirtschaftlicher Erscheinungsformen in Verbindung mit den Aufgaben einer kaufmännischen Ausbildungsstätte und der dadurch bedingten Anpassung, Vertiefung und Weiterbildung des Lehrers ist das Fachlehrersystem zu erstreben.

Die Belastung und soziale Stellung des Lehrers ist wohl ein Punkt, dem das allermindeste Verständnis entgegengebracht wird, und der wohl am allerbesten in offener mündlicher Rücksprache zu klären wäre. Ich will ihn deshalb auch hier nur ganz kurz streifen, aber im Interesse des Gesamtbildes meiner Ausführungen nicht außer acht lassen; denn die Beseitigung der angegebenen Mängel wird sich niemals voll auswirken können ohne die Mitwirkung

[2]) Von der Reichsschulkonferenz angenommene Fassung. S. auch Fr. Feld, Grundfragen der Berufs- und Wirtschaftspädagogik, S. 105.

[3]) In der Schweiz liegt die oberste Grenze bei 24 Schülern. S. Frauchinger und Burri, Das kaufmännische Bildungswesen in der Schweiz. Verlag J. Weiß, Affoltern 1926.

und innere Anteilnahme eines berufsfreudigen und hochwertigen Lehrerstandes. Denn nur Lehrer, die neben der nötigen wissenschaftlichen Ausbildung und praktischen Erfahrung auch innerlich durchdrungen sind von der Bedeutung ihrer Tätigkeit im Wirtschaftsorganismus, können in einer Pflichtschule ihrer Aufgabe gerecht werden. Der Maßstab ihrer Arbeit aber liegt in der Anerkennung und Wertschätzung seitens Regierung und Wirtschaft. Wie verhält sich nun hierzu die Wirklichkeit? Der Handelsoberlehrer hat heute in Preußen 28 Pflichtstunden zu geben, eine Zahl, die sowohl physisch als auch im Hinblick auf Qualitätsarbeit unerträglich ist. Diese Stundenzahl wird vielfach noch durch einen ungeschickten, von der Behörde zugelassenen Stundenplan so verteilt, daß zweimal in der Woche 8 Stunden an einem Tage zu geben sind, und zwar von 8—12 und 2—6 Uhr, in der Großstadt mit ihren Entfernungen doppelt beschwerlich und gleichbedeutend mit Zeit- und Kostenverschwendung. Berücksichtigt man ferner, die unentgeltliche Vertretungspflicht, sowie die 3 bis 4 Klassenordinariate des hauptamtlichen Lehrers, die durch zu hohe Klassenbesetzung vermehrten Korrekturen, so ergibt sich eine Belastung, welche die Kräfte des einzelnen übersteigt.

Unter diesen Verhältnissen ist an eine Vertiefung und Weiterbildung gar nicht zu denken, ja nicht einmal an eine ordentliche Erfüllung der Pflichten, wie Vorbereitung und Korrekturen. Solche fortgesetzte Überbürdung führt zur Verflachung des Lehrenden, er hört auf „Lehrer" zu sein und wird „Pauker". Es ist notwendig, daß die pädagogischen Erfahrungen und Forschungsergebnisse des verflossenen Jahrhunderts endlich auch in der Berufsschule Anwendung finden.

Eine tragische Auswirkung mangelhafter Schulung ist ferner noch die allzu konservative Einstellung gegenüber Neuerungen und Verbesserungsvorschlägen in weitesten Einzelhandelskreisen. Schon vor einem Menschenalter hat man die Bedeutung eines schulmäßig gut ausgebildeten Nachwuchses erkannt und von maßgebender Seite vertreten, jedoch bis heute ohne nennenswerten Erfolg. In scharfen Worten hat Handelskammersyndikus Dr. Brandt[4]), Düsseldorf, bereits im Jahre 1906 in einem Vortrage über die Mittelstandsbewegung zum Ausdruck gebracht, was nottut.

Die erste Tagung der „Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels" hat aber die inzwischen brennend gewordene Frage der schulmäßigen Lehrlingsausbildung kaum gestreift. Dr. Tiburtius sagte[5]):

„Die Berufsausbildung des Nachwuchses muß unsere größte Sorge sein. Wir haben Verständnis für strenge Erlasse über Lehrlingsausbildung, wir wollen nicht jeden Menschen, der einen Laden hat, als geeignet ansehen, Lehrlinge auszubilden. Aber diese Erlasse dürfen nur geschehen nach Anhörung der Verbände."

Wo sind hier Forderungen und scharf formulierte Vorschläge? In allererster Linie liegt doch eine geordnete Lehrlingsausbildung im Interesse des Einzelhandels, woraus folgt, daß er die Initiative ergreifen müßte.

Möge diese Arbeit dazu beitragen, Praxis und Schule in harmonische Wechselwirkung zu setzen; möge die Erkenntnis durchdringen, daß nur auf diese Weise eine gründliche Ausbildung aller Gaben und Kräfte des einzelnen möglich ist — als wesentliches Mittel zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit einer Gesamtheit!

[4]) Wernicke, Kapitalismus und Mittelstandspolitik. Jena 1907. S. 407.

[5]) Franz Effer, Bericht über die erste Tagung des deutschen Einzelhandels. Düsseldorf 1926.

Die Postwurfsendung als kaufmännisches Werbemittel.

Von H. Hellmuth, Nürnberg[1]).

Unter den Mitteln für direkte Werbung steht die Postwurfsendung gegenüber den anderen Werbemitteln etwas im Hintergrund. Der Aufsatz geht deshalb etwas ausführlicher auf die Grundlagen, die Zulassungsbedingungen und die praktischen Anwendungsmöglichkeiten dieses Werbemittels ein.

Im allgemeinen Wirtschaftsleben stützen viele Einzelunternehmungen ihre Tätigkeit vorwiegend auf die Benutzung der verschiedenen Postverkehrseinrichtungen, wohl allen Einzelwirtschaften wäre ohne die Dienstleistungen der DRP ein störungsfreies Arbeiten, ein zeitlich und örtlich unbehindertes Erfüllen ihres Daseinszwecks unmöglich. Die von der Benutzerseite gegenüber der genannten Anstalt geltend gemachten Verkehrsbedürfnisse fördern dafür auch eine den Erfordernissen der Wirtschaft sich anpassende Entwicklung der Anstalt, aus ihnen vor allem gewinnt die DRP die Anschauung von dem, was ihr zur Verbesserung ihrer Verkehrsdienste für die Einzelwirtschaften not tut[2]). Diese wechselseitige Befruchtung der allgemeinen Wirtschaft und der Verkehrsorganisation der DRP kann zurückgehen einmal auf das Streben der Wirtschaft nach Erweiterung der Absatzfähigkeit der Güter und des Güterverbrauchs (Mittel: der Kleingüterverkehr der DRP), ferner

[1]) Abkürzungen: DRP = Deutsche Reichspost; PG = Gesetz über das Postwesen des Deutschen Reichs vom 28. Oktober 1871, RGBl. S. 347; PO = Postordnung vom 30. Januar 1929, ABl. 1929 S. 49.

[2]) Vgl. meine Betriebswirtschaftslehre der DRP, Stuttgart 1929, Verlag C. E. Poeschel, S. 315 f. (Einfluß und Einstellung der Verkehrseinrichtungen der DRP auf die Bedürfnisse der Einzelwirtschaften).

auf die Notwendigkeit einer Ausgleichung der Güterpreise (Mittel: der gewöhnliche und der Schnellnachrichtendienst der DRP), weiter auf das Verlangen nach Ausdehnung und Belebung der tauschwirtschaftlichen Gütererzeugung (Mittel: der Nachrichten-, Kleingüter- und Personenverkehr der DRP), sodann auf die Notwendigkeit einer äußeren Entwicklung des Handels und auf eine günstige Ausgestaltung seiner inneren Beschaffenheit (Mittel: der Nachrichten-, vor allem der Schnellnachrichtendienst, der Kleingüter-, der Nachnahme- und der Postauftragsverkehr der DRP), endlich kann der Anstoß dazu ausgehen von dem Wunsch nach einer Ausgleichung des Arbeitslohns und des Kapitalzinses, wie auch nach einer Erleichterung, Verbilligung und Veredlung des ganzen Zahlungsverkehrs (Mittel: der Nachrichtendienst, die Personenbeförderung und die verschiedenen Zweige des Postbankverkehrs der DRP)[2]).

Der Schlüssel zur Erreichung der genannten Entwicklungsziele in der Gütererzeugung und -vermittlung sowie im Güterabsatz liegt in einer entsprechenden Werbung auf dem Markt. Von den verschiedenen Möglichkeiten, welche die DRP als Nachrichtenvermittlerin dafür bietet, soll hier eine neue Drucksachenart hervorgehoben werden, welche die DRP seit dem 1. April 1925 als sog. „Postwurfsendung" eingeführt hat.

I. Begriff und Zweck der Postwurfsendung.

1. Unter Postwurfsendung versteht man unverschlossene, mit Sammelanschrift versehene Massendrucksachen und Mischsendungen (Drucksachen und Warenproben zusammengepackt), die auf Haushaltungen, sämtliche offenen Geschäfte, einzelne Berufsklassen usw. verteilt werden (vgl. § 9 Abs. I PO).

2. Diese verbilligte Sendungsgattung wird von der DRP nur für wirtschaftliche Zwecke bereitgestellt, die von den Anstaltsnutzern mit diesem neuartigen Werbemittel verfolgt werden wollen. Wurfsendungen politischer und religiöser Art sind von dem Verteilungsverfahren ausdrücklich ausgeschlossen. Ferner werden solche Sendungen zu dem Werbeverkehr nicht zugelassen, deren Außenseite oder sichtbarer Inhalt gegen die Gesetze oder das öffentliche Wohl oder die Sittlichkeit verstößt (vgl. § 9 Abs. VI und § 4 Abs. I PO).

II. Zulassungsbedingungen für Postwurfsendungen.

1. Allgemeine Beschaffenheit.

Postwurfsendungen in der Form von Drucksachen müssen nach ihrer stofflichen Beschaffenheit (Papier usw.), nach der Art ihrer Vervielfältigung, nach ihrer äußeren Aufmachung, in ihren Ausmaßen und nach den zulässigen Ergänzungen und Beilagen den allgemeinen Bestimmungen für Drucksachen (§ 8 PO) entsprechen, die in den Mischsendungen befindlichen Warenproben haben hinsichtlich des Gegenstands, der Verpackung, der Form und der sonstigen Beschaffenheit sich nach den allgemeinen Bestimmungen für Warenproben (§ 11 PO) zu richten. Außerdem dürfen die Teile der Postwurfsendungen in Gestalt von Warenproben die Stärke von 5 mm nicht wesentlich überschreiten (§ 9 Abs. I PO).

2. Gewicht und Verpackung.

Das Gewicht einer Postwurfsendung in Form einer Drucksache darf 50 g, das einer Postwurfsendung in Form einer Mischsendung 20 g nicht übersteigen. Handelt es sich um Mischsendungen, so sind die dabei befindlichen Warenproben mit den Druckstücken zusammen unter Umschlag einzuliefern und so zu verpacken, daß sie der Sendung nicht entfallen können. Alle näheren Anordnungen über die Verpackung trifft die Post (§ 9 Abs. I und IV PO).

3. Empfängergattung (Werbekreis).

a) An welche Empfängergattungen Postwurfsendungen zulässig sind, bestimmt die Post (§ 9 Abs. IV PO). Der Werbekreis, in dem die Postwurfsendung benutzt werden kann, ist dabei ganz bedeutend. Wenn auch die Post dem Geschäftsmann in der Auswahl der mit Postwurfsendungen zu beschickenden Personen ziemlich freie Hand läßt, so darf die Grenze des Zulässigen im eignen Interesse der Werbenden nicht so weit gehen, daß für die Drucksachenverteilung schwer bestimmbare oder weniger bekannte Berufsklassen ausgewählt werden könnten. Als „einzelne Berufsklassen" im Sinn des § 9 Abs. I PO erscheinen für die fragliche Werbeart nur solche verwendbar, die dem betreffenden Postzusteller aus seiner Kenntnis der örtlichen Verhältnisse ohne weiteres bekannt sind und nicht erst durch zeitraubende Umfragen und Feststellungen ermittelt werden müssen. Empfängerbezeichnungen wie Fernsprechteilnehmer, Rundfunkteilnehmer, Kraftwagenbesitzer, Balkoninhaber und ähnliche, keine Berufsklasse darstellenden Angaben dürfen nicht verwendet werden. Durchführbar dagegen erschiene eine Zustellung von Postwurfsendungen an sämtliche Wohnungsinhaber oder an alle Hausfrauen, nicht dagegen etwa „an Haushalte mit mehr als 10 Köpfen" oder „an Betriebe mit Chauffeuren"; auch nicht „an alle kaufmännischen Angestellten", weil die Zustellung regelmäßig nicht in den Geschäftshäusern oder Fabriken, sondern in den Privatwohnungen erfolgt, hier aber bei der üblichen Bezeichnung der „kaufmännischen Angestellten" mit „Kaufmann" sich das Angestelltenverhältnis schwer feststellen ließe. Schwer zu ermittelnde Personenkreise wären auch Hausbesitzer (sie wohnen häufig nicht im eigenen Hause), Großhändler (die Grenze gegenüber dem Kleinhändler ist flüssig), Besitzer eines Kraftwagens usw. Die Postwurfsendungen zählen zum Massenverkehr, sie erfordern eine rasche und leichte Ermittlung der aufzusuchenden Berufsklassen.

b) Der Absender muß die Empfängergattung auf jedem Einzelstück, bei Versendung unter Umschlag

auf der Vorderseite des Umschlags angeben. Die Empfängerangabe kann geschrieben, gestempelt oder gedruckt sein. Mehr als 5 Empfängergattungen dürfen jedoch auf einer Postwurfsendung nicht angegeben werden (§ 9 Abs. III PO).

4. Mindestzahl.

Der Absender hat grundsätzlich selbst zu bestimmen, wieviel Postwurfsendungen er nach jeder Postanstalt senden will. Die Mindestzahl einer Einlieferung beträgt im Ortsverkehr 100 Stück, im Fernverkehr 500 Stück. Für eine Postanstalt sollen mindestens 10 Stück gleichzeitig vorliegen. Bei einer geringeren Zahl ist die Gebühr für 10 Stück zu entrichten. Jeder Einlieferung ist ein Pflichtstück besonders beizulegen (§ 9 Abs. II PO).

5. Gebühr.

Die Gebühr beträgt für Postwurfsendungen in der Form von Drucksachen bis 50 g 3 Rpf für 1 Stück, für Wurfsendungen in der Form von Mischsendungen (Drucksachen und Warenproben) bis 20 g $6^2/_3$ Rpf für 1 Stück. Bei der Gebührenberechnung etwa anfallende Bruchteile eines Reichspfennigs werden auf volle Reichspfennige nach oben aufgerundet. Ergibt sich bei der Prüfung der Postwurfsendungen am Bestimmungsort eine größere Stückzahl als bei der Gebührenerhebung zugrunde gelegt ist, so ist der Absender zur Nachzahlung des fehlenden Gebührenteils verpflichtet (§ 9 Abs. IV PO).

6. Gewährleistung.

Die Postverwaltung übernimmt keine Gewähr für fehlerlose Verteilung und für Verteilung zu einer bestimmten Zeit oder innerhalb einer bestimmten Frist. Für verlorengegangene Sendungen oder für beschädigte Stücke wird kein Ersatz geleistet (§ 9 Abs. V PO). Dieser Grundsatz entspricht den allgemeinen Haftungsregeln in der Anstaltsordnung der DRP, wonach für gewöhnliche Briefsendungen in keinem Falle eine Ersatzpflicht der Anstalt anerkannt wird (vgl. § 6 Abs. 5 und § 12 PG).

III. Das Verfahren bei Postwurfsendungen.

1. Die Berufskarteien.

a) Wenn, wie schon erwähnt wurde, der Absender selbst bestimmen muß, wieviel Postwurfsendungen er nach jeder Postanstalt zur Verteilung an gewisse Empfängergattungen oder Berufsklassen schicken will, so setzt das die Kenntnis der Art und Zahl jener Empfängergruppen an dem mit der Werbung zu bearbeitenden Ort voraus. Dazu ist die DRP dem Absender von Postwurfsendungen behilflich. Sie unterhält in jedem der 45 deutschen Oberpostdirektionsbezirke bei einem großen Postamt am Sitze der betreffenden Oberpostdirektion eine Auskunftsstelle, die auf Anfrage über die Art einer oder mehrerer gewünschten Berufsgattungen an einem oder an mehreren oder an allen Orten des betreffenden Oberpostdirektionsbezirks und über die Zahl der Berufsangehörigen Bescheid gibt.

b) Als Beispiel für alle deutschen Bezirke sei die Regelung im Oberpostdirektionsbezirk Nürnberg (Mittelfranken) kurz wiedergegeben. Bei dem für diesen Bezirk als Auskunftsstelle zuständigen Postamt Nürnberg 2 werden zwei große Berufsverzeichnisse in Karteiform geführt: ein Verzeichnis über die Berufsarten und Haushaltungen in Nürnberg (Stadt und Land) als dem wichtigsten Industrie- und Handelsplatz Mittelfrankens, ein zweites Verzeichnis gleichen Inhalts für alle Orte mit Postämtern im Bezirk Mittelfranken.

α) Großnürnberg ist für die Zwecke der Vorbereitung der ankommenden Briefpost zur Zustellung und für die Zustellung selbst in eine Anzahl von Großbezirken eingeteilt, deren jeder wieder in eine Gruppe von Unterbezirken zerlegt ist. Die Kartei für die Postwurfsendungen nach Großnürnberg enthält nun sämtliche erfaßbaren Berufsarten nach ihrer Gesamtzahl. Diese Gesamtzahl der für jede Berufsklasse in Frage stehenden Personen wird in der Gesamtkartei für Nürnberg vermerkt und hier gleichzeitig auf die einzelnen Zustellgroßbezirke verteilt; z. B. in ganz Nürnberg befinden sich soundso viel Agenturen, Apotheker, Architekten, Bäcker, Bienenzüchter, Blumenhändler usw.; davon entfallen z. B. auf den Großbezirk I = Stadtbezirk I: 14 Agenturen, 4 Apotheker, 11 Architekten, 25 Bäcker, 5 Bienenzüchter, 7 Blumenhändler usw. Auf gleiche Art sind die einzelnen Empfängergattungen in den übrigen Zustellgroßbezirken festgestellt und in der Kartei vermerkt. Gegenwärtig sind etwas über 300 Berufsarten in Nürnberg, die für eine werbende Bearbeitung durch Postwurfsendungen in Frage kommen können. Das Verzeichnis wird stets auf dem laufenden gehalten und nach Möglichkeit durch neue Berufsarten vermehrt. Mit diesen Unterlagen wird bei Auskünften gearbeitet.

Neben dieser Gesamtkartei für ganz Nürnberg werden für die genannten einzelnen Großbezirke der Anstalt noch besondere Karten, und zwar je 1 Karte für jede Berufsart, geführt. Sie sind auf Grund der Angaben in jener Kartei angelegt und müssen, entsprechend der Bevölkerungsbewegung, ständig auf dem laufenden gehalten werden. Somit besteht, wenn auch in verkleinertem Maßstab, für jeden Großbezirk in Nürnberg eine weitere Berufskartei. Jede der zu dieser zweiten Sammlung gehörenden Karten enthält, wie schon angedeutet, eine besondere Berufsgruppe allein, die auch in dem betreffenden Großbezirk sich vorfindet. Jede dieser Gruppen wird dabei auf die einzelnen Unterbezirke des betreffenden Großbezirks zahlenmäßig verteilt. In dem bereits genannten Zustellgroßbezirk I wird z. B. eine Karte für die Berufsgruppe Agenturen geführt, zurzeit bekanntlich 14 an der Zahl. Diese 14 Agenturen zeigen sich auf der zugehörigen Berufskarte wie folgt ausgeschieden: 1 Agentur auf den Unterbezirk 1, 1 Agentur auf den Unterbezirk 5, 4 Agenturen auf den Unterbezirk 7 usw. Diese zweite Kartei mit den ein-

zelnen Empfängergattungen jeden Großbezirks dient nicht zu Auskunftszwecken, vielmehr als Behelf für die zahlenmäßige Verteilung der aufgegebenen Wurfsendungen auf die gewünschte Berufsgruppe in jedem Unterbezirk. Dabei können in dieser Kartensammlung besondere Vormerkungen über jene Personen jeder einzelnen Empfängergattung gemacht werden, denen nicht zugestellt wird, sondern die als Schließfachinhaber oder als Fachhalter ihre Sendungen abholen.

β) Das bei der Auskunftsstelle für Mittelfranken geführte Berufsverzeichnis für die übrigen Orte des Oberpostdirektionsbezirks mit Postämtern kann je nach der Größe und Verkehrsdichte des betreffenden Ortes und nach der Zahl und Stärke der dort vorkommenden Berufsarten einfacher gehalten werden; denn es dient nur zu Auskunfts-, nicht aber zu Zustellzwecken, kann sich daher mit einer nicht nach einzelnen Zustellbezirken ausgeschiedenen Gesamtzahl jeder Berufsart an dem betreffenden Ort begnügen.

In gleicher Form und Ausscheidung führen die übrigen 44 deutschen Postämter, die als Auskunftsstellen arbeiten, den Nachweis der in dem betreffenden Oberpostdirektionsbezirk vorkommenden Berufsarten. Eine Zentralkartei für ganz Deutschland, die aus den Angaben der einzelnen Oberpostdirektionen gespeist wird und Verzeichnisse über die einzelnen Berufsarten, z. B. Ärzte, Apotheker, Buchhändler, Spielwarengeschäfte usw., zu Auskunftszwecken für ganz Deutschland aufstellt, besteht noch nicht.

c) Neben der Bezirksauskunftsstelle führt noch jedes Postamt in dem betreffenden Oberpostdirektionsbezirk für Zustellzwecke eine örtliche Berufskartei, die je nach der Größe der Zustellbezirke und der Zahl und Art der mit Postwurfsendungen zu versorgenden Empfängergattungen verschieden gestaltet werden kann.

2. Die Auskunftserteilung.

Wünscht jemand zur Werbung mit Postwurfsendungen etwa die Zahl der Angehörigen einer bestimmten Berufsart oder mehrerer verwandter Berufsarten mit deren Benennung, sei es für einen Ort allein oder für mehrere Orte oder für einen ganzen Oberpostdirektionsbezirk, zu erfahren, so braucht er zu diesem Behufe nicht bei allen Zustellpostanstalten anzufragen, in deren Geschäftsbereich die Postwurfsendungen verteilt werden sollen, er kann seine Anfrage vielmehr für jeden Oberpostdirektionsbezirk an eine einzige Dienststelle, die vorgenannte Auskunftsstelle für Postwurfsendungen, richten, von der er die im Einzelfall erforderliche Stückzahl für die geplanten Empfängergattungen und Orte mitgeteilt erhält. Kommen mehrere Oberpostdirektionsbezirke für seine Werbung in Frage, so muß er allerdings seine Anfrage an mehrere Auskunftsstellen richten; denn jede dieser Bezirkskarteistellen führt das Berufsverzeichnis nur für den eigenen Bezirk, ihr Wissen endigt an den Grenzen dieses Bezirks.

Für jede Antwort wird für je 5 Berufsarten eine Auskunftsgebühr von 50 Rpf erhoben. Sie wird auch dann nur einmal berechnet, wenn sich die Antwort auf mehrere Postämter desselben Oberpostdirektionsbezirks erstreckt. Im übrigen wird die Zahl der Berufsarten zur Ermittlung der Gebühr auf eine durch 5 teilbare Zahl aufgerundet. Anfragen ortsansässiger Firmen usw., die sich nur auf den Geschäftsbereich des zugehörigen Zustellpostamtes und der etwa zugeteilten Postagenturen beziehen, brauchen nicht an eine Auskunftsstelle gesandt zu werden, sind vielmehr unmittelbar vom zuständigen Zustellpostamt kostenlos zu erledigen.

3. Die Auslieferung und Zustellung der Postwurfsendungen.

Die näheren Anordnungen über die Einlieferung und Beförderung sowie über Art und Zeit der Verteilung der Stücke gehen von der Postverwaltung aus (§ 9 Abs. IV PO).

a) Sind die Postwurfsendungen für den Aufgabeort selbst bestimmt, so können sie bei der zuständigen Postanstalt unverpackt eingeliefert werden. Die für andere Postanstalten bestimmten Stücke müssen je nach ihrer Menge als Drucksachensendung oder als Paket, aber ohne Paketkarte, postordnungsgemäß verpackt und dem betreffenden Zustellpostamt unmittelbar zugeschickt werden.

b) Die Aushändigung der Werbedrucke an die gewünschten Empfängergattungen erfolgt nach den Grundsätzen für die Aushändigung gewöhnlicher Briefsendungen. Die Verteilung ist an Sonn- und Feiertagen grundsätzlich ausgeschlossen. Im übrigen gewähren die obenerwähnten besonderen Karten zu jeder Empfängergattung die Unterlage für die Ausscheidung der abzutragenden Stücke nach der Zahl der in dem einzelnen Unterbezirk wohnenden Personen der gesuchten Berufsgattung. Eine Nach- und Rücksendung findet bei diesen Werbemitteln nicht statt. Der Absender hat auch kein Recht auf Rückgabe zuviel gelieferter Stücke (§ 9 Abs. IV PO). Sie werden aber auf Wunsch des Auftraggebers an Angehörige verwandter Berufe verteilt.

IV. Die Vorzüge des neuen Werbemittels

liegen darin, daß die Postwurfsendung eine einfache, billige, rasche und damit sehr wirksame Werbetätigkeit gegenüber der zu bearbeitenden Fachkundschaft eines größeren Verkehrsgebiets, z. B. Bayerns, Württembergs, Sachsens usw. entfalten kann. Beispielsweise eine Firma, die etwa Kühlanlagen für die besonderen Bedürfnisse von Hauswirten, Metzgern, Zuckerbäckern usw. herstellt und ihr Sondererzeugnis einem möglichst großen Abnehmerkreis anbieten will, kann Wurfsendungen mit einer Abbildung und Beschreibung der Kühlanlage an die Zustellpostanstalten sämtlicher Städte Deutschlands zu dem Zweck aufgeben, daß die Drucksachen an alle Hauswirte, Metzger, Zuckerbäcker usw. der gewünschten Orte verteilt werden.

1. Zunächst gibt es kaum einen zweiten Weg, der die aufzusuchenden Abnehmerkreise (Fachkundschaft!) so gründlich erfaßt, wie es beim Verfahren mit Postwurfsendungen geschieht, dazu noch unter einem geringen Kostenaufwand für die Ermittlung jener Kreise. Zeitungsanzeigen würden nie so sehr in den Kreis der beteiligten Abnehmer eindringen, zudem bei der Größe des zu bearbeitenden Gebiets und der Mehrzahl der aufzugebenden Anzeigen erheblich teurer zu stehen kommen. Auch Massendrucksachen stehen den Postwurfsendungen nach. Bei Massendrucksachen ist die Anschriftenbeschaffung kostspieliger, die benutzten Einwohnerbücher und Fernsprechteilnehmerverzeichnisse stimmen vielfach mit den tatsächlichen Verhältnissen nicht mehr überein, sind veraltet. Jede einzelne dieser Massendrucksachen muß mit einer Einzelanschrift (Name, Wohnort, Straße und Hausnummer des Empfängers) versehen werden. Diese Anschriftenverwendung für die Sendungen benötigt ebenfalls viel Zeit und Kosten, besonders für Schreibarbeit. Bei den Postwurfstücken erteilt jede der vorgenannten Auskunftsstellen gegen eine Gebühr von 50 Rpf über die in Frage kommenden Empfängergattungen eines ganzen Oberpostdirektionsbezirks, und zwar bis zu 5 Gruppen von Berufsklassen, Auskunft. Bei Ermittlung von 5 Empfängergruppen in ganz Deutschland kostet das gegenüber den vorhandenen 45 Auskunftsstellen: 50 Rpf mal 45 = 22.50 RM. Dazu kommt noch die geringe Beförderungsgebühr für je eine Anfragepostkarte an die 45 Auskunftsstellen, das sind 8 Rpf mal 45 = 3.60 RM. Für die Antwort setzen die Auskunftsstellen keine Gebühr an.

Da bei der Wurfsendung keine Einzelaufschrift erforderlich ist, fällt auch das Adressenschreiben weg. Umschläge werden gleichfalls entbehrlich.

2. Neben den Ersparnissen für die Vorbereitung dieses Werbemittels fallen gegenüber anderen Werbeformen auch die erheblich geringeren Gebühren für die Verteilung an die Empfänger ins Gewicht. Gewöhnliche Drucksachen bis 50 g kosten 5 Rpf, Postwurfsendungen in der Form von Drucksachen dagegen nur 3 Rpf für das Stück. Für gewöhnliche Mischsendungen werden bis zu einem Gewicht von 250 g je 15 Rpf eingehoben, Postwurfsendungen in der Gestalt von Mischsendungen kosten bis zu 20 g je $6^2/_3$ Rpf. Die Form der Gebührenentrichtung zeigt sich ebenfalls denkbar vereinfacht. Während bei Massendrucksachen jede einzelne Sendung, sei es durch eine Freimarke oder durch einen Freistempel, freigemacht werden muß, wird bei Postwurfsendungen, mag die Zahl noch so groß sein, die Gebühr in einer Summe entrichtet, die Einzelfreimachung ist erspart.

3. Schließlich erreicht jede Postwurfsendung auch ihr Ziel, unter Umständen erheblich rascher als jedes andere Werbemittel. Das Erwachsen unnützer Kosten wird so bedeutend herabgemindert. Massendrucksachen z. B. werden durch Benutzung alter Einwohnerbücher oder Karteien vielfach nutzlos übersandt, die Empfänger sind längst verzogen oder verstorben. Die Beförderungsgebühr ist umsonst verausgabt, die Werbung erreicht ihren Zweck nicht. Anders bei der neuen Werbeform. Dank der zuverlässigen Auskunft der Post über die Zahl der an den zu bearbeitenden Orten vorhandenen Gastwirte, Metzger, Zuckerbäcker usw. gibt, um bei dem gebrachten Beispiel wieder anzuknüpfen, die Kühlanlagenfabrik nicht mehr Postwurfsendungen auf, als es dem tatsächlich ermittelten Bedarf entspricht. Diese Personen werden von der Post bei der Verteilung auch wirklich erfaßt, eine Unzustellbarkeit kommt nicht vor. Die Werbung ist so an den Mann gebracht, die Kosten waren nicht umsonst.

Die erwähnte Raschheit in der Durchführung einer Werbemittelpostwurfsendung tritt besonders zutage, wenn etwa eine Firma einen örtlich zu erfassenden Kundenkreis mit Wurfsendungen bearbeiten lassen will. Kennt sie einmal die benötigte Zahl von Werbestücken (im Ortsverkehr mit der zuständigen Auskunftsstelle gelangt sie, unter Umständen mittels Fernsprechers, kostenlos zu dieser Kenntnis), so können diese bei bald anschließender Auflieferung an das Zustellpostamt innerhalb weniger Stunden in den Händen der Empfänger sein. Beim Postamt Nürnberg 2 z. B. waren rund 1000 aufgelieferte Werbedrucksachen dank der beschleunigten Verteilung mit Hilfe der Berufskarteien auf die Zusteller der einzelnen Unterbezirke bereits 1½ Stunden nach der Aufgabe im Besitze der gewünschten Fachkundschaft.

Die Postwurfsendung verdient als ein ebenso wohlfeiles wie zuverlässiges Werbemittel gegenüber einer weit ausgedehnten, dabei aber zuverlässig zu erfassenden Fachkundschaft bei allen wirtschaftlich denkenden und rechnenden kaufmännischen Kreisen ernste Beachtung.

Die Pflichtrevision im Rahmen der Aktienrechtsreform.

Von Otto Wanieck, Mannheim.

Der Gedanke der Pflichtrevision der Aktiengesellschaften durch unabhängige Revisoren und Treuhandgesellschaften nach dem englischen Vorbild hat in Deutschland im Anschluß an die großen Zusammenbrüche in der letzten Zeit immer mehr Anhänger gewonnen. Dabei spielt auch die Frage, ob diese Revision nur von selbständigen Bücherrevisoren bzw. Wirtschaftstreuhändern oder auch von Treuhandgesellschaften durchgeführt werden soll, eine gewisse Rolle. Wir geben hier zunächst einer Äußerung Raum, die die Eignung der Treuhandgesellschaften insbesondere für die Revision von großen Objekten hervorhebt, behalten uns aber vor, auf den Fragenkomplex noch einmal zurückzukommen.

Unter der Überschrift „Handelsredakteure zur Aktienrechtsreform" bringt Herr Rechtsanwalt Dr. Homburger, Karlsruhe, in der Morgenausgabe der Kölnischen Zeitung vom 13. April 1930 und weiter im „Zentralblatt für Handelsrecht" Nr. 4 April 1930, S. 109 ff. u. a. Ausführungen, die sich mehr oder weniger gegen den Beizug von Treuhand-Gesellschaften zur Pflichtrevision richten. Seine Ausführungen gipfeln in dem Satz, daß „grundsätzlich zur Revision von Aktiengesellschaften der Revisor besser passe, und daß nicht einzusehen sei, weshalb Revisorenverbände dem Einzelrevisor vorzuziehen wären".

Diese Auffassung, für die stichhaltige Gründe nicht beigebracht werden, kann nicht unwidersprochen bleiben, da sie geeignet ist, unrichtige Vorstellungen über die tatsächliche Entwicklung des Revisionswesens in Deutschland zu erwecken. Die Wirtschaft hat die Frage, wer für die Revision einer Aktiengesellschaft vorzuziehen sei, längst schon zugunsten der großen Treuhand-Aktiengesellschaften beantwortet. Es sei mir gestattet, hier auf einige, der weiteren Öffentlichkeit noch verhältnismäßig unbekannte Tatsachen hinzuweisen.

Allein schon die im „Reichsbund Deutscher Treuhand-Aktiengesellschaften" zusammengeschlossenen achtzehn Treuhand-Gesellschaften revidieren bereits heute Gesellschaften und Einzelfirmen mit einem ausgewiesenen Kapitalvermögen von ca. 10 Milliarden RM. Die Bedeutung dieser Zahl wird noch größer, wenn man sich vergegenwärtigt, daß das Revisionswesen in Deutschland noch verhältnismäßig unentwickelt ist und sehr viele Firmen sich der Dienste von Revisoren noch nicht bedienen, während andererseits Großbanken und Großkonzerne vielfach eigene Revisionsabteilungen besitzen, die für vorliegende Betrachtungen auch ausscheiden müssen.

Ferner muß darauf hingewiesen werden, daß unter den von den großen Treuhand-Aktiengesellschaften kontrollierten Firmen sich in überwiegendem Ausmaße gerade wirtschaftlich sehr bedeutende Unternehmen befinden. Die Gesamtkapitalsumme (ausgewiesenes Geschäftskapital) der von jeder einzelnen der im „Reichsbund" vereinigten Treuhand-Gesellschaften — die meist schon vor dem Kriege bestanden — kontrollierten Firmen schwankt zwischen etwa 200 Millionen bis 1 Milliarde RM und darüber. Jedes dieser großen Treuhand-Unternehmen besitzt also ein Prüfungsmaterial und damit einen Erfahrungschatz, dem Gleichwertiges in Deutschland nicht gegenübergestellt werden kann. Dieses Ergebnis einer langjährigen wirtschaftlichen Entwicklung verdanken die großen Treuhand-Gesellschaften in erster Linie dem Vertrauen, das sie sich durch ihre anerkannten Leistungen auf allen Gebieten des Revisionswesens bei der deutschen Industrie erworben haben.

Wenn Herr Rechtsanwalt Dr. Homburger auf das Vorbild des englischen Chartered Accountant verweist, so ist demgegenüber zu sagen, daß die Entwicklung des Revisionswesens in den einzelnen Ländern sehr verschiedenartig ist und nicht ohne weiteres miteinander verglichen werden kann. Aber gerade in England bestehen auch, und zwar in immer mehr zunehmendem Maße, große Revisionsfirmen, meist in Form der „private partnership", die zahlreiche Angestellte beschäftigen, während es in Amerika sogar Mammutfirmen gibt mit bis zu ca. 1000 Mitarbeitern. Die Unternehmungsform (Einzelfirma, Offene Handelsgesellschaft oder Aktiengesellschaft) ist für die Frage der Eignung zum Revisor ohne Belang. Hemmend für die Gründung von Revisions-Aktiengesellschaften in England hat dort die Einrichtung des „Board of Trade" gewirkt. Die spezifisch deutsche Form der Treuhand-Aktiengesellschaft besteht auch in der Schweiz, Schweden, Norwegen und Frankreich. Das Ansehen des englischen „Chartered Accountant", das übrigens in ähnlicher Weise auch der „Incorporated Accountant" genießt, verdankt er dem Umstande, daß sehr hohe Anforderungen an die wissenschaftliche und praktische Ausbildung der dem „Institute of Chartered Accountants" und der „Society of Incorporated Accountants and Auditors" angehörenden Mitglieder gestellt werden.

In Deutschland besitzen im allgemeinen bisher nur die im Reichsbund vereinigten Treuhand-Gesellschaften einen ähnlichen homogen durchgebildeten Mitarbeiterstab. Anderwärts ist der Beruf des Bücherrevisors und Treuhänders immer noch, trotz der anerkennenswerten Bemühungen des „Verbandes Deutscher Bücherrevisoren" und des „Verbandes Deutscher Treuhand- und Revisions-Gesellschaften" zur Hebung der Standesinteressen und Berufsausbildung vielfach mit Elementen durchsetzt, die den hohen Anforderungen, welche an den Beruf gestellt werden müssen, nicht immer zu genügen vermögen. Als Mißstand muß es auch in diesem Zusammenhang bezeichnet werden, daß die nicht organisierten Revisoren und Treuhand-Gesellschaften jeglicher Kontrolle durch Berufsverbände entzogen sind.

Alle Beanstandungen, die man früher gegen eine etwaige Parteilichkeit der Treuhand-Gesellschaften im Hinblick auf die Zusammensetzung ihres Geschäftskapitals (z. B. Banken als Großaktionäre) glaubte vorbringen zu können, haben sich als unberechtigt erwiesen (vgl. hierzu O. Sillén, Stockholm, „Grundriß der Betriebswirtschaftslehre", Bd. 10, S. 26 und J. Sponheimer, „Das kaufmännische Revisionswesen in Deutschland"). Das oberste Geschäftsprinzip einer jeden angesehenen, der öffentlichen Kritik in stärkstem Maße ausgesetzten Treuhand-Aktiengesellschaft, mit dem sie steht und fällt, ist ihre Objektivität und ihre Diskretion.

Es kann keinem Zweifel unterliegen, daß gerade die Großfirma oder auch ein größerer Revisorenverband in vielen Fällen für die Revision geeigneter sein wird als ein Einzelrevisor. Dies hängt mit der wirtschaftlichen Entwicklung, die zum Firmenzusammenschluß, Trust- und Konzernbildung neigt, zusammen. Die Bilanzprüfung eines Großunternehmens erfordert sehr häufig die mehrwöchige Tätigkeit mehrerer Revisoren. Jeder Einzelrevisor, der mit der Durchführung einer derartig großen Aufgabe betraut ist, müßte unter Um-

ständen einen erheblichen Teil seiner Jahrestätigkeit für einen einzelnen Auftrag verwenden. Dies involviert ohne weiteres eine gewisse wirtschaftliche Abhängigkeit von dem revidierten Unternehmen, dem eine große Treuhand-Gesellschaft nicht annähernd in dem gleichen Maße ausgesetzt ist.

Hinzutreten die Vorteile, die durch die Innenorganisation einer größeren Treuhand- oder Revisionsfirma bedingt sind. Jede Arbeit eines angestellten Revisors unterliegt einer nochmaligen, mindestens zweifachen, eingehenden Kontrolle durch unabhängige Organe. Von außerordentlichem Wert ist auch der Erfahrungsschatz, der sich gerade bei einer Großfirma ansammelt und der Erfahrungs-Austausch, ferner das Rüstzeug, das bei einer Groß-Revisionsfirma jedem einzelnen Revisor in Gestalt des Archivs und der umfangreichen Bibliothek zur Verfügung steht und schließlich die Haftungs-Garantie, welche die großen Treuhand-Gesellschaften durch ihr Kapital zu bieten vermögen.

Zur Frage der fachlichen Vorbildung sei bemerkt, daß sich der Mitarbeiterstab der bedeutenderen Treuhand-Gesellschaften durchweg aus Volljuristen, Diplom-Volkswirten, Diplom-Kaufleuten, Steuerspezialisten usw. und last but not least aus hochqualifizierten Praktikern (Organisatoren, technisch gebildeten Kaufleuten usw.), die vorher meist leitende Stellungen in der Industrie bekleidet haben, zusammensetzt.

Die Personal-Auswahl, welche einer angesehenen Treuhand-Gesellschaft zur Verfügung steht, ist groß, die Auslese äußerst streng. Die großen deutschen Treuhand-Gesellschaften haben schon lange das Niveau des englischen Buchprüfers erreicht und dürften ihn hinsichtlich der wissenschaftlichen Vorbildung ihrer Mitarbeiter nicht selten übertreffen. Die Ansicht von Herrn Rechtsanwalt Dr. Homburger, bei derartigen Körperschaften bestehe keine Gewähr, „daß ihre die Revision ausführenden Organe so geschult und erfahren sind wie beeidigte und von der Handelskammer zugelassene Revisoren", wird weder von der Wissenschaft geteilt (z. B. O Sillén, a. a. O. „Es muß festgestellt werden, daß die Ausbildung recht vieler beeidigter Bücherrevisoren infolge der niedrig gestellten Ansprüche einzelner Behörden viel zu wünschen übrig läßt"), noch durch die praktische Erfahrung bestätigt. Tatsache ist jedenfalls, daß die im übrigen sehr unterschiedlich gehandhabte Prüfung vor einer Handelskammer das Eindringen ungeeigneter Elemente in den Beruf bisher durchaus nicht verhindert hat, und das Ansehen des Gesamtberufes noch zuweilen darunter leidet, daß die Revisionstätigkeit von Einzelpersonen und auch kleineren Treuhand-Gesellschaften ausgeübt wird, die nicht als qualifiziert betrachtet werden können.

Erst in neuerer Zeit ist eine leichte Besserung dank des einheitlichen Bestrebens aller Verbände auf Ausmerzung ungeeigneter Persönlichkeiten festzustellen.

Die gesetzliche Regelung des Revisionswesens in Deutschland wird der vorstehend kurz skizzierten wirtschaftlichen Entwicklung Rechnung tragen müssen. Das Ziel muß sein, daß neben den in Deutschland unstreitig dominierenden großen Treuhand-Aktiengesellschaften, die sich längst in der Praxis durchgesetzt haben, und dem qualifizierten Revisorenverband — sei es in Form der O. H.-G. oder der A.-G., die G. m. b. H. erscheint weniger geeignet — nur der entsprechend theoretisch und praktisch vorgebildete Einzelrevisor, der selbstverständlich auch seine wirtschaftliche Berechtigung hat, gesetzlich anerkannt werden darf.

Die gesetzlichen Anforderungen müssen aber weit strenger sein, als sie bisher in den sehr unterschiedlich gehandhabten Prüfungen vor Handelskammern gestellt wurden.

Als Vorbild können hier, natürlich mit Unterschieden, die in der Praxis bewährten englischen gesetzlichen Bestimmungen und Anforderungen der früher erwähnten Revisoreninstitute in England dienen. Praktisch erreicht sind diese Anforderungen in Deutschland bisher, wie gesagt, restlos nur von den großen Bank-Treuhand-Gesellschaften und daneben nur noch von verschiedenen anderen Treuhand-Gesellschaften, die ihre Qualifikation erwiesen haben, und dem qualifizierten Teil von Einzelrevisoren — sei es mit, sei es ohne öffentliche Bestallung —, der erfreulicherweise von Jahr zu Jahr zunimmt. Wenn ich hier auch auf den nicht beeidigten Einzelrevisor hingewiesen habe, so geschah dies deshalb, weil auch in dieser Berufsgruppe sich ebenfalls Revisoren mit ganz ausgezeichneter wissenschaftlicher Vorbildung befinden.

Deshalb ist es verkehrt, einen in Wirklichkeit nicht mehr bestehenden Gegensatz zwischen Gesellschaften und Einzelrevisoren zu konstruieren und durchaus bewährte Einrichtungen als ungeeignet hinzustellen, vielmehr muß das Hauptaugenmerk darauf gerichtet werden, anläßlich der kommenden Reform des Aktienrechts die untauglichen Elemente im Revisionsberuf auszumerzen.

Saisonschwankungen als Betriebsproblem des Handels.

Eine Übersicht über die typischen Bewegungen von Umsatz, Einkauf, Inlandsabsatz und Auslandsabsatz in der Damen- und Mädchenkonfektion.

Der Frage der Anpassung der Industrie- und Handelsbetriebe an die Schwankungen des Absatzes wird infolge ihrer starken Belastung mit fixen Kosten immer größere Beachtung geschenkt. Drei Einflüsse sind es, die diese Schwankungen mehr oder weniger herbeiführen: Trend, Konjunktur und Saison. Dabei zeigen in erster Linie die Saisoneinflüsse in den einzelnen Jahren eine relative Gleichmäßigkeit. Der Einzelhändler weiß von ihnen und ihren Wirkungen, wenn auch nur ganz allgemein. Ihre genaue Kenntnis aber ermöglicht ihm die Aufstellung eines zuverlässigen Wirtschaftsplanes, was in der Praxis seit einiger Zeit im Vordergrunde des Interesses steht.

Die nebenstehenden Kurven aus einer demnächst erscheinenden Arbeit der „Forschungsstelle für den Handel" an der Handels-Hochschule Berlin über den Einzelhandel mit Damen- und Mädchenkleidung gehen auf die Frage ein und zeigen Lagerhaltung und Fabrikation im Verhältnis zu den Einzelhandelsumsätzen in Damen- und Mädchenkleidung. Schaubild 1 zeigt die Unterschiede zwischen den Wareneingängen (Einkaufsdispositionen) und Umsatzentwicklung. Es werden also die Komponenten der Lagerhaltung unmittelbar miteinander verglichen. Beim Umsatz sind je zwei Spitzen im Sommer- und Winterhalbjahr zu unterscheiden: eine stärkere im Mai und Dezember und eine schwächere im Juli und Oktober. Im Mai und Oktober erreicht der Umsatz

Schaubild 1.

Normale Saisonschwankungen des Umsatzes und des Wareneingangs im Einzelhandel mit Damen- und Mädchenbekleidung.

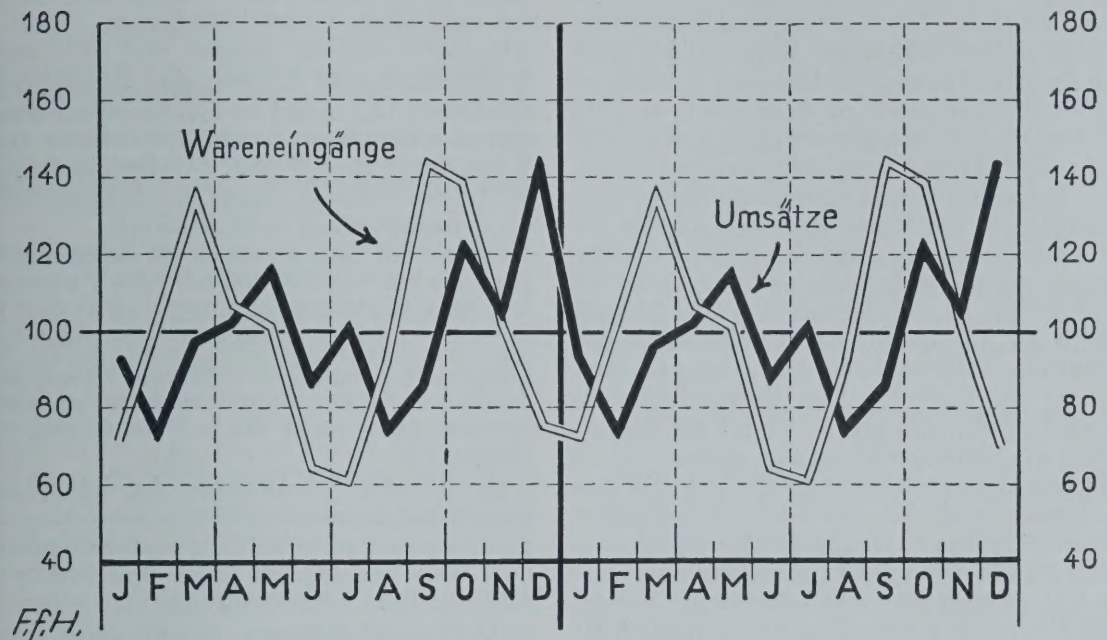
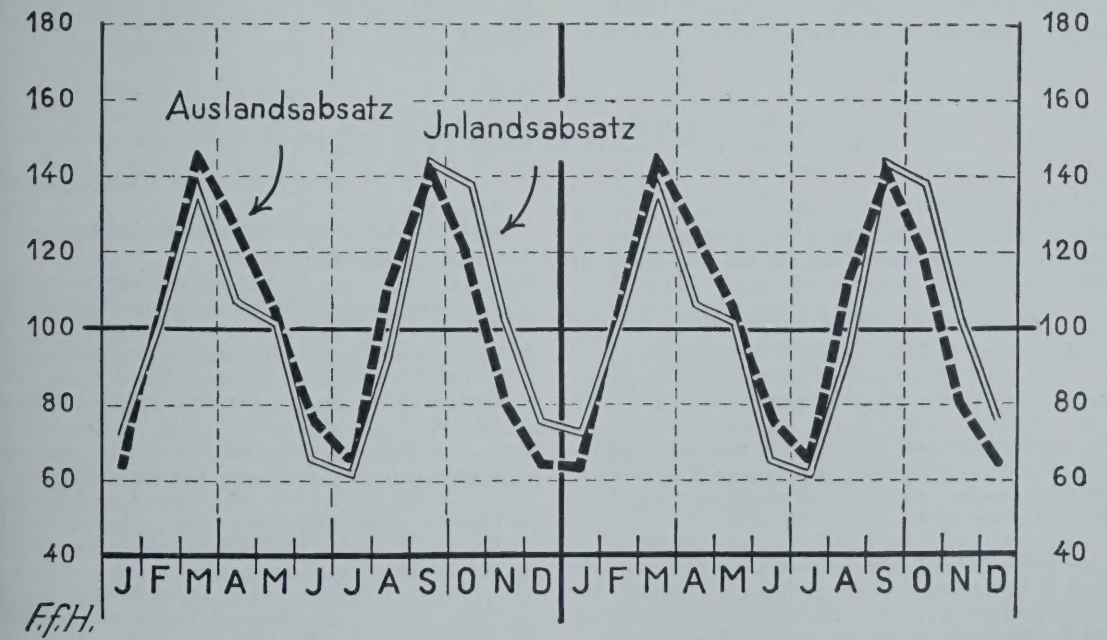


Schaubild 2.

Normale Saisonschwankungen des In- und Auslandsabsatzes der Industrie für Damen- und Mädchenbekleidung.



in Sommer- bzw. in Winterkleidung einen Höhepunkt; die Julispitze ist auf den Beginn der Hauptreisezeit und die Geschäftsbelebung durch Saisonausverkäufe, die Dezemberspitze auf das Weihnachtsgeschäft zurückzuführen. Die Ausschläge reichen von 75 bis 145 % des Jahresdurchschnitts. Ein ganz anderes Bild bieten dagegen die Wareneingänge: statt 4 Spitzen sind hier nur 2, und zwar im März und September, zu verzeichnen. Aus der zeitlichen Differenz von Wareneingang und Umsatz ergibt sich, daß der Einzelhändler bestrebt ist, bereits zu Beginn der Saison ein reich sortiertes Lager zu besitzen, um den Wünschen seiner Kunden gerecht werden zu können. Andererseits läßt aber der Tiefpunkt des Wareneingangs im Juli doch darauf schließen, daß das Verbot des Warennachschubs während der Ausverkäufe bei der Disposition des Einzelhändlers eine Rolle spielt. Er liegt bei etwa 60 % des Durchschnitts. Die Umsatzschwankungen des Einzelhandels finden sich bei den Wareneingängen in verstärktem Umfange wieder.

Von besonderem Interesse ist Schaubild 2, in dem angenommen wird, daß die Saisonschwankungen des Wareneingangs im Handel gleichzeitig Schwankungen des Absatzes bei der Fabrikation sind. Daraus erhellt deutlich die starke Saisonbedingtheit des ganzen Gewerbes. Da die Schwankungen durch die Modeeinflüsse nur noch verstärkt werden, ist eine Abschwächung durch eine etwaige größere Lagerhaltung an einer anderen Stelle der Wirtschaft, z. B. beim Großhandel von vornherein unmöglich. Daß aber andererseits der Auslandsabsatz keine Möglichkeit zur Kompensation bzw. Überbrückung der Tiefpunkte im Absatz der Waren bietet, zeigt die fast parallele Gestaltung der Kurve für den Auslandsabsatz der Fabrikation. Zwar ergibt sich, daß die Kurve des Auslandsabsatzes der des Inlandsabsatzes, insbesondere im Winter, etwas voraneilt; aber auch hier findet sich der größte Umsatz im März bzw. September; und dazwischen zeigt sich ein starkes Abfallen. Außerdem besteht zwischen Inlands- und Auslandsabsatz ein quantitativer Unterschied im Verhältnis der Absatzgrößen von Sommer und Winter: vom inländischen Absatz entfallen 47 % auf die Sommer- und 53 % auf die Wintersaison, beim Ausland sind die entsprechenden Zahlen 52,3 % und 47,7 %. Im Inlandsgeschäft gibt das Weihnachtsfest der Absatzkurve für die Wintersaison ihren typischen Verlauf, in der Kurve für die Sommersaison finden die niedrigeren Preise für Sommerkleidung ihren Ausdruck.

Die großen Schwankungen im Beschäftigungsgrad, die hier bestehen und nur beim Vorherrschen proportionaler Kosten erträglich sind, erklären ohne weiteres die starke Tendenz zur Heimarbeit in der Damen- und Mädchenkonfektion; wird doch dadurch die Last der Kapitalinvestition bis zu einem gewissen Grade auch von den Arbeitnehmern getragen.

Die Kenntnis der Ursachen der Saisonschwankungen und die hier aufgezeigten Bestrebungen der Einschränkung ihrer Wirkung sind der Sache nach nicht neu; neu dagegen ist die Feststellung ihrer zahlenmäßigen Auswirkung unter Verwendung eines umfangreichen Materials, das die ganze Branche repräsentativ umfaßt. Sie ist besonders wichtig, denn ihre Kenntnis ermöglicht die Kontrolle der Betriebsergebnisse und darüber hinaus eine Planung für die Zukunft: Kennt man die normalen Saisonschwankungen, so kann man vom Umsatz vergangener Monate auf den der kommenden schließen und betriebspolitische Maßnahmen zur Anpassung des Betriebes zu treffen versuchen. Darin liegt die Bedeutung derartiger Untersuchungen, daß sie das Gefühlsmäßige der Praxis durch effektives Wissen ersetzt.

LITERATURÜBERSICHT.

Nachschlagewerke, Hand- und Wörterbücher.

Die Handelshochschule. Herausgegeben von F. Schmidt. 4 Bände. Lieferung 74—76. Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1930. 4°. RM 1.20.

Allgemeine Betriebswirtschaft.

Allgemeine Fragen der Betriebswirtschaft.

Schnackel, H. G.: The art of business thinking. 160 p. D '30 N. Y., Wiley. $ 2.50.

Unternehmungsformen, Kartell- und Konzernfragen.

Basset, William Rupert, and Johnson Haywood: Operating aspects of industrial mergers. 214 p. D c. N. Y., Harper. $ 3.—.

Finanzierung und Kapitalwirtschaft.

Balloff, Karl Heinz: Die rechtliche Stellung des Konkursverwalters. Diss. Halle. Universitätsverlag von Robert Roske in Borna-Leipzig 1928. 8°. 85 S.

Bergmann, Arthur: Die Einflußnahme öffentlicher Körperschaften auf den Aufsichtsrat. Ein Beitrag zur Frage der gemischtwirtschaftlichen Unternehmung. Marburg i. H., N. G. Elwertsche Verlagshandlung, 1929. Gr.-8°. XV, 141 S. = Arbeiten zum Handels-, Gewerbe- und Landwirtschaftsrecht. Nr. 57. RM 7.50.

Egger, Josef G.: Das Dividendenbezugsrecht des Aktionärs. 2. Aufl. Berlin, J. Springer, 1930. Gr.-8°. XII, 291 S. RM 15.—; Lw. RM 16.80.

Handbuch der deutschen Aktien-Gesellschaften. (Begründet von Robert Thieme.) Bd. 4. 1929. Berlin, Verlag für Börsen- u. Finanzliteratur, 1930. Gr.-8°. CCXIII S., S. 5377—7027, XIII S. Lw. RM 58.—.

Passow, Richard: Der Strukturwandel der Aktiengesellschaft im Lichte der Wirtschaftsenquete. Mit einem Anhang: Das Schicksal der Aktienrechtsreform. (Erw. Vortrag.) Jena, G. Fischer, 1930. Gr.-8°. 50 S. = Beiträge zur Lehre von den Unternehmungen. H. 12. RM 2.40.

Pfeiffer, Friedrich: Die Verwertungsaktie. Diss. Jena. Druck von Michael Laßleben in Kallmünz (Regensburg-Land), 1929. 8°. 99 S.

Rossée, Heinz: Zur Frage der Schuldverschreibungen mit Umtauschrecht in Aktien und mit Bezugsrecht auf Aktien. Heidelberg, Moltkestr. 5, Selbstverlag, 1929. 8°. XI, 70 S. 3 Tab. RM 6.—.

Schmey, Fritz Ernst: Aktie und Aktionär im Recht der Vereinigten Staaten mit besonderer Berücksichtigung der Trustbildung. Marburg i. H., N. G. Elwertsche Verlagshandlung, 1930. Gr.-8°. XX, 827 S. = Arbeiten zum Handels-, Gewerbe- und Landwirtschaftsrecht. Nr. 54. RM 40.—.

Arbeitsorganisation und Personalwirtschaft.

Curschmann, Fritz Heinrich: Zur sozialökonomischen Funktion hoher Löhne. Berlin, J. Springer, 1929. Gr.-8°. VI, 109 S. RM 5.—.

Waffenschmidt, Walter Georg: Sanitäre Anlagen in Fabriken und gewerblichen Betrieben. Berlin, R. Hobbing, 1929. 4°. 54 S. mit Abb. = Reichsarbeitsblatt. Sonderheft 49. RM 7.20.

Verkaufs- und Marktwirtschaft einschließlich Werbewesen und Konjunkturfragen.

Murphy, John Allen: Merchandising through mergers. 192 p. D c. N. Y., Harper. $ 3.—.

Seligmann, Edwin Robert Anderson: Die wirtschaftliche Bedeutung des Abzahlungsgeschäfts Unter besonderer Berücksichtigung des Automobilhandels. Deutsche Ausgabe von Karl Bräuer. 2 Bände. Bd. 1, 2. Jena, G. Fischer, 1930. Gr.-8°. RM 20.—; Lw. RM 23.—. 1. Allgemeiner Teil (Übers.: Dr. Lorenz und Georg Albers.) VIII, 306 S. — 2. Spezieller Teil. Einzeluntersuchungen. (Übers.: Lektor Albers.) Mit 97 Figuren im Text und 5 Tab. VI, 451 S.

Rechnungswesen.

Klein, Moritz: Die Unkostenberechnung und die Preisberechnung in der Steinindustrie. Neu bearb. von Wilhelm Hahn. München, E. Pohl, 1930. Gr.-8°. 52 S. mit Figuren, 1 Tafel. RM 2.50.

Konorski, Boleslav M.: Hilfsbuch für Betriebsberechnungen. Mit besonderer Berücksichtigung nomographischer Methoden. Mit 46 Nomogramm- und 13 Kurventafeln und 1 Lineal in 1 Mappe sowie mit 71 eingedruckten Zahlentafeln und 35 Textabb. Berlin, J. Springer, 1930. 4°. IV, 137 S. Leinwand-Mappe RM 28.50.

Schreck, Ernst: Geschäftsgänge und Übungsaufgaben für die einfache und doppelte Mühlenbuchführung, mit einer Einführung in die handels- und steuerrechtlichen Buchführungsvorschriften. Dippoldiswalde, L. Kästner, 1930. 8°. 63 S. RM 3.—.

Wolter, Adolf, d. i. Hermann Ziemer: Einfache und doppelte Buchführung durch Selbstunterricht. Mit Anhang: Die Fabrikbuchführung. 28. Aufl. Berlin, August Schultzes Verlag, 1929. Kl.-8°. 80 S., 3 Tabellen auf 2 Tafeln. RM 1.20.

Betriebswirtschaftliche Steuerlehre.

Kapitalbildung und Steuersystem. Verhandlungen und Gutachten der Konferenz von Eilsen. Herausgegeben von Gerhard Colm und Hans Neisser. 2 Teile. Teil 1, 2. Berlin, R. Hobbing, 1930 Gr.-8°. = Veröffentlichungen der Friedrich-List-Gesellschaft e. V. Bd. 3, 4. Lw. RM 24.—. 1. Teil XXIII, 494 S. — 2. Teil XI, 594 S. mit eingedr. Kurven, 5 Tab.

Bürotechnik.

von der Aa, Karl und Alfred Schirmer: Lehrbuch des kaufmännischen Schriftverkehrs mit Vertragskunde. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. 8°. 208 S. 25 Abb. und Skizzen.

Gassmann, K.: Der Geschäftsbrief. Zürich, Schulthess & Co., 1929. 8°. VIII, 105 S. RM 2.—.

Norm und Form bei Geschäftsdrucksachen. 100 Musterbeispiele aus einem Wettbewerb. Mit 4 Schablonen. Berlin, Verlag des Bildungsverbandes der Deutschen Buchdrucker, Berlin S 14, Dresdener Straße 97, Beuth-Verlag, 1930. 4°. 64 zum Teil farbige Seiten. RM 3.50.

Spezielle Betriebswirtschaft.

Landwirtschaft.

Brandt, Karl: Die Gestaltung des Absatzes landwirtschaftlicher Erzeugnisse im Rahmen einer erfolgversprechenden Agrarpolitik. Berlin, P. Parey, 1930. 4°. 28 S. RM 1.50.

Fiedler, R. H.: Fishery industries of United States, 1928. 225 p. (Bur. of Fisheries doc. 1067) '29 Wash., D. C., Gov't Pr. Off.; Sup't of Doc. Pap. 35 c.

Henrichs, A. und Ernesto Möller-Arnold: Die Erfassung der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Fehler eines landwirtschaftlichen Betriebes mit Hilfe der einfachen Buchführung. Berlin, J. Springer, 1930. Gr.-8°. IV, 130 S. = Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Ausschusses beim land- und forstwirtschaftlichen Arbeitgeberverband für die Provinz Schlesien. H. 10. RM 8.80.

Ritter, Kurt: Weltproduktion und Welthandel der Molkereierzeugnisse. Berlin, P. Parey, 1930. 4°. V, 301 S. = Berichte über Landwirtschaft. N. F. Sonderheft 22. RM 20.—.

Handelsbetriebs- und Warenverkehrslehre.

Bollins, C. L.: Retail Salesmanship. A Practical Guide to Modern Methods of Sales Peruasion, Demonstration and Service. 8vo, pp. 270. Pitman (May '30). sh 7/6.

Hanko, Leo: Die Modell- und Blechwarenindustrie in der deutschen Zoll- und Handelsvertragspolitik des 20. Jahrhunderts. Diss. Halle 1928. 8°. 71 S.

Kolath, Paul: Lagerhaus- und Lagerscheinwesen. Ein Beitrag zur kommenden Reform unter besonderer Berücksichtigung der landwirtschaftlichen Notlage. Berlin, P. Parey, 1929. Gr.-8°. VI S. S. 7—35. RM 1.80.

Literatur für verschiedene Geschäftszweige der Industrie, des Handwerks und des Handels.

Dahmen, Josef: Die Aachener Tuchindustrie. Ihre wirtschaftlichen und sozialen Grundlagen. Eine theoretische Untersuchung der Standortsfaktoren für die wirtschaftliche Praxis der Aachener Tuchindustrie. Berlin, Verlagsbuchhandlung L. Weiß, 1930. 8°. III, 112 S. RM 7.50; geb. RM 9.—.

Göbel, Wilhelm: Geschäftsgang für den Unterricht in der Buchführung für das Milchhandelsgewerbe. Langensalza, Julius Beltz, 1930. 8°. 13 S. RM —.25.

Groß, Heinrich: Tabakwirtschaft und Tabaksteuer unter besonderer Berücksichtigung der Beziehungen zum Reparations-Problem. Diss. Frankfurt a. M. Druckerei H. Köhler, Frankfurt a. M., 1929. 8°. 104 S.

Klenk, Erwin: Arbeits- und Lohnverhältnisse der württembergischen Textilarbeiter seit Tarifierung der Löhne in den Jahren 1919—1925. Diss. Frankfurt a. M. Buch- und Kunstdruckerei Georg Hauser, Metzingen 1927. 8°. 64 S.

Der deutsche Leder-Großhandel nebst -Einzelhandel. Berlin, Atlas-Verlag Dr. Alterthum & Co., 1930. Gr.-8°. 144 S. Hlw. RM 10.—.

Miller, Oskar von: Gutachten über die Reichselektrizitätsversorgung. Mit 12 Listen (davon 11) im Text, 30 Listen im Anhang und 23 farbigen Plänen. Berlin, VDI-Verlag, 1930. 4°. XII, 27 S. Lw. RM 30.—.

Moriarty, Daniel J.: Foreign trade in fresh fruits. 107 p. il. (Trade promotion ser. 90) '30 Wash., D. C., Gov't Pr. Off.; Sup't of Doc. Pap. 25 c.

Myer, W. H.: Iron and steel industry and trade of Canada. 18 p. O (Trade information bull. 665) '29 Wash., D. C., Gov't Pr. Off.; Sup't of Doc. Pap. 10 c.

Schinze, Otto: Organisation und Buchführung in Installationsgeschäften und verwandten Betrieben. 4. neubearb. Aufl. Leipzig, Dr. M. Jänecke, 1930. 8°. VII, 164 S. mit Abb., 1 Taf. = Bibliothek der gesamten Technik. 222. RM 7.20.

Schneider, Hans: Die Entwicklung der deutschen Automobilindustrie nach dem Kriege. Diss. Frankfurt a. M. Universitätsverlag von Robert Noske, Born-Leipzig, 1929. 8°. 88 S.

Schweickert, Rolf: Die wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse im Mainzer Baugewerbe 1900 bis 1928. Diss. Frankfurt a. M. Gutenberg-Druckerei, Mainz, 1929. 8°. 124 S.

Bankwesen einschl. Zahlungs-, Kredit- und Kapitalverkehr.

Europäische Banken. 1929. Prag I, Liliová 13, Verlag der „Wirtschaft", 1929. 4°. 256 S. RM 5.—.

Braune, Werner: Bankenkartelle und Kartellverordnung. Diss. Halle. Buchdruckerei Heinrich John, Halle 1929. 8°. 100 S.

Cutforth, A. E.: Public Companies and the Investor. 8vo, pp. 294. Bell (May '30). sh 10/6.

Dannenbaum, Fritz: Öffentlichrechtliche Kreditanstalten. Wirtschaftliche Darstellung der öffentlichrechtlichen Kreditanstalten, die Pfandbriefe und Kommunal-Schuldverschreibungen ausgeben, nebst Kommentar zum Gesetz über die Pfandbriefe und verwandten Schuldverschreibungen öffentlichrechtlicher Kreditanstalten. Berlin, F. Vahlen, 1930. 4°. 299 S. RM 18.—; geb. RM 20.—.

Einzig, Paul: The bank of international settlements. 189 p. O '30 N. Y., Macmillan. $ 3.—.

Fisher, L.: The Stock Market Crash and After. Charts. Cr. 8vo, pp. xxviii, 286. Macmillan (May '30) 10/6.

Käppeli, Robert, B.: Der Notenbankausweis in Theorie und Wirklichkeit. Jena, G. Fischer, 1930. Gr.-8°. XV, 258 S. = Probleme der Weltwirtschaft. 48. RM 12.—.

Kisch, C. H. and W. A. Elkin: Central banks; 3rd ed. 437 p. (bibl.) O '30 N. Y., Macmillan. $ 6.50.

Krishnamoorthy, O. S.: Indian Practical Banking. A short treatise on the day to day working of modern Indian Joint Stock Banks. Foreword by G. F. Shirras 2nd imp. Demy 8vo, swd., pp. xii, 137. K. Paul. (May '30). sh 4/6.

Kurs-Tabellen der Berliner Fondsbörse. Nebst Anh. üb. d. in New York, London, Amsterdam und Zürich gehandelten deutschen Werte. Anm. über Kapital, Reserven, Zinsen u. Dividenden. Jhg. 37. 1929. Berlin, Verlag f. Börsen- u. Finanzliteratur, 1930. 4°. 287 S. Lw. RM 12.—.

Leibson, Israel Baruch: Investment trusts—how and why. 92 p. D (c. '30. N. Y. Financial Pub. Co.). $ 2.—.

Merten, Theodor und Erich Noack: Geldanlage und Börse. Prakt. Ratgeber mit ausführlichen Erläuterungen über dauernde und vorübergehende Anlage von Geldern. Als Ms. gedruckt. Berlin SW 19, Seydelstr. 12/13, R. & H. Hoppenstedt: Das Spezial-Archiv d. deutschen Wirtschaft, 1929. Gr.-8°. 127 S. mit eingedr. Kurven. Hlw. RM 3.80.

Schubert, Alfred: Die Auslandskredite und ihre Bedeutung für die deutsche Volkswirtschaft, Berlin-Charlottenburg, Schillerstr. 44, Gebr. Hoffmann, 1929. 8°. 94 S. RM 4.—.

Thomson, W.: Dictionary of Banking. A Concise. Encyclopaedia of Banking Law and Practice. With a Section of the Irish Land Laws in their Relation to Banking. By Cecil H. H. Fennell. 7th edn. 8vo pp. 746. Pitman. (May '30). sh 30/.

Versicherungswesen.

Assurance Company Returns, 1929. Parts I and II. Business under the Act, 1909. H.M.S.O. .... (May '30) 30/-.

Kolb, Karl: Kapitalbildung und Kapitalanlage in der deutschen Sozialversicherung (in den Zeiträumen 1910—1913, 1914—1917, 1924—1926). Diss. Halle. Universitätsverlag von Robert Noske in Borna-Leipzig, 1929. 8°. 98 S.

Winkler, Helmut: Die Gewinnversicherung, Hamburg, Friederichsen, de Gruyter & Co., 1930. Gr.-8°. 31 S. = Hamburger Rechtsstudien. H. 4. RM 2.—.

Verkehrswesen: Personen- und Güterbeförderung, Nachrichtenübermittlung.

Hanselmann, Hermann: Die Aufstellung der Bilanz bei der Deutschen Reichspost. Diss. Frankfurt a. M. Druck Val. Sachs, Darmstadt, 1929. 8°. 134 S.

Schultze, Joachim Heinrich, Jena: Die Häfen Englands. Mit 6 Karten (auf 6 Taf.) und 18 Abb. (auf 10 Taf.). Leipzig, Deutsche Wissenschaftl. Buchh., 1930. Gr.-8°. 178 S. = Schriften d. Weltwirtschafts-Instituts der Handels-Hochschule Leipzig. Bd. 6. RM 14.—; Lw. RM 15.—.

Staats- und Verwaltungs-Betriebswirtschaft.

Gasfernversorgung und Kommunalwirtschaft. 1. Von Hermann Seipel, 2. von Dr. Mohrmann, Bürgermeister, 3. Aussprache. Berlin-Friedenau, Deutscher Kommunal-Verlag, 1929. 8°. 78 S. = Verein f. Kommunalwirtschaft u. Kommunalpolitik E. V. Vereinsschriften. Nr. 35. Kart. RM 3.—.

Schnabel-Kühn, Heinz: Die privatwirtschaftliche Betätigung der öffentlichen Hand. Diss. Frankfurt a. M., 1929. 8°. 128 S.

RUNDSCHAU — CHRONIK.

Eduard Heilfron 70 Jahre alt.

Am 30. Juli vollendet der Geheime Justizrat Professor Dr. Eduard Heilfron, Mitherausgeber unserer Zeitschrift seit 1918, sein 70. Lebensjahr. Weit über die Kreise der Juristen hinaus ist sein Name bekannt als Vortragender im Rundfunk und als juristischer Redakteur der „Deutschen Allgemeinen Zeitung". Der Grundzug seiner Tätigkeit ist, die praktische Anwendung des Rechts zu fördern und es dem Volke näherzubringen. Als einer der ersten Juristen hat er auch für die Betriebswirtschaft größtes Interesse gezeigt und in zahlreichen Aufsätzen darauf hingewiesen, wie wichtig für den Juristen betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind.

Im Jahre 1901 kam er als Amtsrichter von Nauen nach Berlin, wurde 1904 Professor an der damaligen Akademie in Posen, 1906 auch an der Berliner Handels-Hochschule. Er zählt zu den Mitbegründern der 1919 entstandenen Verwaltungsakademie in Berlin. Besondere Erwähnung verdienen noch seine Arbeiten über Kriegsschäden und Aufwertung. Zu Heilfrons Ehren erscheint an seinem Geburtstage eine Festschrift (Industrieverlag Spaeth & Linde, Berlin), an der u. a. mitgearbeitet haben: Reichsminister a. D. Dr. Schiffer, Staatssekretär Dr. Abegg, Kammergerichtsrat Dr. Stern, sowie die Professoren Strupp, Leitner, Honig und Wertheimer.

Preisausschreiben

der Rudolf-Funke-Stiftung des Instituts für Weltwirtschaft und Seeverkehr an der Universität Kiel.

Gemäß Art. 6 der Satzungsurkunde der Rudolf-Funke-Stiftung des Instituts für Weltwirtschaft und Seeverkehr an der Universität Kiel wird das folgende Preisausschreiben verkündet:

Die internationale Verflechtung der volkswirtschaftlichen Konjunkturen.

Die Konjunkturentwicklung seit Beginn des 19. Jahrhunderts bis zur Gegenwart ist an Hand von typischen

Beispielen unter dem Gesichtspunkt zu untersuchen, inwieweit die verschiedenen volkswirtschaftlichen Konjunkturen hinsichtlich ihres zeitlichen Verlaufs, ihrer Intensität und sonstigen Eigenart übereinstimmen oder nicht übereinstimmen. Hierbei sind nicht nur die verschiedenen Perioden der kapitalistischen Entwicklung, sondern auch die Beziehungen zwischen den Konjunkturen verschiedenartiger Wirtschaftsgebiete (z. B. Industrie-, Rohstoff- und Agrargebiete) zu berücksichtigen. Mit dieser empirischen Darstellung ist eine historisch-theoretische Analyse der nachweisbaren einseitigen oder wechselseitigen Beeinflussungen zu verbinden. Hierbei soll die verschiedenartige typische Gestaltung herausgearbeitet werden, in der sich die internationale Ausbreitung von Konjunkturen vollzieht. Die Rolle der maßgebenden psychischen und materiellen Faktoren (z. B. Spekulation, technische Neuerungen, Wanderungen, Außenhandel, Kapitalbewegungen) in diesem Prozeß ist zu klären. Die allgemeinen Probleme der konjunktur-theoretischen Ursachenforschung sind nicht in den Vordergrund zu stellen, doch soll der Bearbeiter prüfen, inwiefern sich die von ihm entwickelte Theorie der internationalen Konjunkturverflechtung in die allgemeine Konjunkturtheorie einfügt.

Die Beteiligung an dem Preisausschreiben steht sowohl einzelnen Forschern als auch Arbeitsgemeinschaften und Instituten offen.

Die beste Bearbeitung wird mit dem Rudolf-Funke-Preis in Höhe von RM 18 000.— nebst der goldenen Rudolf-Funke-Medaille ausgezeichnet. Das Institut behält sich vor, nicht preisgekrönte Arbeiten zu erwerben.

Die Arbeiten sind in Schreibmaschinenschrift (5 Ausfertigungen in deutscher oder englischer Sprache bis zum 31. Dezember 1932 dem Direktionssekretariat des Instituts für Weltwirtschaft und Seeverkehr an der Universität Kiel einzureichen. Sie müssen mit einem Kennwort bezeichnet sein; dieses Kennwort ist zugleich auf einem beiliegenden Briefumschlag anzubringen, der Name und Adresse des Verfassers enthält. Bei Kollektiv-Arbeiten sind die Namen sämtlicher Mitarbeiter zu nennen.

Das Amt des Preisrichters haben die folgenden Herren übernommen: Prof. Dr. A. Aftalion, Universität Paris; Prof. Dr. L. Birck, Universität Kopenhagen; Prof. Dr. B. Harms, Universität Kiel; Prof. Dr. E. Lederer, Universität Heidelberg; Prof. Dr. Wesly C. Mitchell, Columbia-Universität New York, U.S.A.; Prof. Dr. H. Robertson, M.A. Universität Cambridge; Professor Dr. J. Schumpeter, Universität Bonn; Präsident Prof. Dr. E. Wagemann, Universität Berlin und Deutsches Institut für Konjunkturforschung.

Stand der Einzelhandelsausbildung an preußischen Berufsschulen.

Um einen Überblick über den gegenwärtigen Stand der Berufsschulausbildung für den Einzelhandel zu gewinnen, hat das Betriebswirtschaftliche Institut für Einzelhandelsforschung an der Universität Köln durch Rundfrage im Sommersemester 1929 eine Sammlung von Lehrplänen für Einzelhandelsklassen an Berufsschulen angelegt. Das inzwischen eingegangene Material zeigt folgendes Ergebnis:

Auf 266 an sämtliche Berufsschulen von 8 Klassen an aufwärts versandte Fragebogen sind 106 Antworten eingegangen. Darunter befinden sich 27 Fehlanzeigen, so daß nur an 79 der befragten Berufsschulen besondere Einrichtungen zur Ausbildung von Verkaufspersonal festgestellt werden konnten. Davon entfallen auf Preußen 45 und auf die übrigen Länder insgesamt 34 Berufsschulen. Bei 28 Schulen bestehen feste Lehrpläne, von denen 17 dem Institut zugesandt wurden. Der Rest ist provisorischer Natur oder befindet sich noch in Bearbeitung. Im folgenden sollen zunächst die Ergebnisse für die preußischen Berufsschulen mitgeteilt werden.

Von 45 Berufsschulen, die eine besondere Ausbildung für den Einzelhandel eingeführt haben, werden an 31 Schulen Büro- und Verkaufslehrlinge in getrennten Klassen unterrichtet. Dabei handelt es sich in der Mehrzahl um Berufsschulen für Mädchen, wobei die Verkäuferinnenklassen zu einem nicht unerheblichen Teil gleichzeitig Haushaltklassen darstellen. Von weiteren 7 Schulen wird ausdrücklich bemerkt, daß in den Knabenklassen Büro- und Verkaufslehrlinge gemeinsam und nur in den Mädchenklassen getrennt unterrichtet werden. In den restlichen Fällen handelt es sich um kleinere Orte, für die die Bildung besonderer Klassen zu kostspielig ist.

Besondere Branchenklassen bestehen nur an 26 von 45 Berufsschulen. Selbst größere Schulen mit 8 und 9 Verkaufsklassen haben auf eine Branchengliederung verzichtet. Auch bei den Großstadtschulen mit 50, 100 und mehr Verkaufsklassen findet sich meist nur eine Aufteilung nach 2 oder 3 Branchen; der größte Teil der Schüler wird noch in allgemeinen Klassen unterrichtet. Nach der Häufigkeit ihres Vorkommens geordnet werden folgende Branchen genannt: 1. Textilklassen, 2. Lebensmittelklassen, 3. Leder- und Schuhwarenklassen, 4. Hausratklassen. An Knabenschulen nehmen die Drogistenklassen die erste Stelle ein. Vereinzelt kommen Klassen für Eisenwarenhändler und Dekorateure vor.

Die Zahl der Fachstunden in den Verkaufsklassen schwankt zwischen 6 und 8 Stunden. In Ausnahmefällen beträgt sie sogar bis zu 10 Stunden. Die Durchschnittsziffer auf Grund des Erhebungsmaterials beträgt $6^1/_3$ Stunden. Dabei ist zu berücksichtigen, daß in den Mädchenklassen der hauswirtschaftliche Unterricht besonders in den oberen Klassen eine bedeutende Stelle (4 von 6 Stunden) einnimmt. In den Knabenklassen besteht dagegen durchschnittlich 8stündiger Fachunterricht.

Der Durchschnittsanteil der speziellen Einzelhandelsfächer (Verkaufs-, Waren-, Geschmacks- und Einzelhandelsbetriebskunde) beträgt 35 %. Dabei bestehen große lokale Unterschiede. Insbesondere im Westen Preußens hat man sich zu einem ganz auf den Einzelhandel eingestellten Unterricht in allen Fächern entschlossen, während in den übrigen Bezirken geringere Zugeständnisse in bezug auf Unterrichtsstoff und Stundenplan gemacht werden. Der geringste Anteil beträgt für eine Mittelstadt im Südosten Preußens 12,5 %, während er im Rheinland und im Industriegebiet durchweg 50 %, in einem Falle sogar $66^2/_3$ % beträgt.

Innerhalb der Einzelhandelsfächer hat sich die Verkaufskunde mehr und mehr zum führenden Fach entwickelt. Sie wird zum Teil noch als Berufskunde in Verbindung mit Lebenskunde oder mit der früheren Handelsbetriebskunde zu Verkaufsbetriebslehre verbunden behandelt. Die Warenkunde hat sich in den meisten Fällen aus der herkömmlich engen Verbindung mit der Wirtschaftserdkunde gelöst. Sie hat sich aus einer Lehre von den Rohstoffen und Herstellungsverfahren mehr zu einer Kunde vom Fertigfabrikat und seinen Verwendungsmöglichkeiten entwickelt. In 29 Fällen sind die warenkundlichen Lehrmittel wenigstens teilweise von Lehrern und Schülern selbst angefertigt oder gesammelt worden. In 36 Fällen stellen die Einzelhandelsgeschäfte den Schulen Lehrmaterial zur Verfügung; teilweise schicken sie ihnen sogar regelmäßig Warenneuheiten zu. Die Geschmackskunde wird meist im Rahmen der Verkaufskunde mit behandelt. Sie tritt nur in 7 von 40 Fällen gesondert im Stundenplan auf.

Von den 45 Berufsschulen berichten nur 27, daß die an ihnen tätigen Lehrkräfte praktisch im Einzelhandel, und auch diese nur teilweise oder für ganz kurze Zeit, gearbeitet haben. Die Möglichkeit einer informatorischen Tätigkeit im Einzelhandel wird von 31 Schulen bejaht. Eine engere Mitarbeit der Praxis (als Schulbeiräte oder durch Besichtigungen und Führungen) wird nur in 25 Fällen hervorgehoben.

Das aus den nichtpreußischen Ländern eingegangene Material ruht auf zu schmaler Basis, als daß es einen ungefähren Überblick über die tatsächlichen Verhältnisse geben könnte. Es läßt sich jedoch allgemein sagen,

daß in den übrigen Ländern eine durchschnittlich höhere Stundenzahl bei geringerer Konzentration der einzelnen Fächer, eine weniger starke Betonung der Verkaufs- und Warenkunde und bei dieser eine vorwiegende Behandlung der produktionstechnischen Verfahren im Vergleich zu Preußen zu finden ist.

Die Lagerhaltung als Wirtschaftsproblem.

Diskussion in der Mitgliederversammlung der Forschungsstelle für den Handel, Berlin.

Anläßlich der ersten Mitgliederversammlung der im Herbst 1928 gegründeten „Forschungsstelle für den Handel, Berlin", erstattete nach einer begrüßenden Ansprache des Vorsitzenden, Geheimrat Dr. Demuth, der geschäftsführende Direktor, Staatssekretär z. D. Prof. Dr. Julius Hirsch, einen Tätigkeitsbericht. Als von besonderem Interesse sei daraus angeführt, daß allein an dem Betriebsvergleich des Drogistenverbandes nahezu 500 Betriebe teilnehmen. In der Forschungsstelle erwarte man, daß gegen Ende des Jahres alle wesentlichen Zweige des Handels durch den Betriebsvergleich erfaßt würden.

Zu der Frage der Lagerhaltung betonte Hirsch, daß er nach wie vor die Gesamtläger des deutschen Handels auf etwa 30 Milliarden schätze und daß er unbeschadet aller Einwendungen, die im einzelnen von der Kritik gemacht worden seien, die Verringerung der Lagergrößen für eine Aufgabe nationaler Kapitalersparnis halte; in der schnellen Verringerung unter Preisnachlaß erblicke er gerade in der jetzigen Zeit eines der stärksten Mittel einer zu erstrebenden Kapitalfreisetzung und dadurch der Wirtschaftsbelebung. Verringerung der Läger nur um $^1/_{10}$ setze 3 Milliarden festgelegten Kapitals frei. Die Forschungsstelle hat in 6 Handelszweigen festgestellt, daß zwischen 10 und 15 % der gesamten Läger des Jahres 1930 noch aus dem Jahre 1928 stammen. Anschließend sprach Dr. Engel über „Das Problem der Lagerhaltung im Großhandel". Das Ergebnis seiner Ausführungen war eine Ablehnung des „hand-to-mouth-buying". Für den deutschen Großhandel hält er eine Durchbildung der Betriebsstatistik für richtiger, die es diesem ermögliche, sogenannte Lagerhüter zu vermeiden und dank der Kenntnis des Rhythmus im Absatz langfristige Aufträge an die Industrie zu geben. Schließlich sprach Dr. Tiburtius über „Lagerhaltung und Lagerumschlag im Einzelhandel". Nach den bisherigen Erfahrungen hält der Vortragende in den modeempfindlichen Teilen der Textilwirtschaft den Weg zur Verringerung der Lager durch kurzfristige Bestellung geringer Mengen seitens des Einzelhandels einstweilen auf der Grundlage der herrschenden Konsumgewohnheiten nicht für sehr aussichtsreich. Dagegen seien in durchschnittlichen Qualitäten mehr stapelartigen Charakters die Versuche, die Lager von ungangbaren und überteuerten Sorten zu bereinigen, praktisch wertvoll. Im Anschluß an die Vorträge ergab sich eine außerordentlich angeregte Diskussion. Ein Vertreter des Textilgroßhandels wies darauf hin, daß die Verkleinerung der Läger durch die Konditionen der Lieferanten wesentlich erschwert, wenn nicht gar unmöglich gemacht werde. Insgesamt kam zum Ausdruck, daß eine Verringerung der Lagerhaltung im deutschen Handel im Interesse erhöhter Wirtschaftlichkeit erstrebt werden müsse; dies sei keineswegs nur im Sinne der Handelswirtschaft, sondern für eine schnelle Kapitalfreisetzung in der gesamten deutschen Volkswirtschaft dringend erforderlich.

Rationalisierungsbewegung.

Das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit (RKW) legt seinen Bericht für das Geschäftsjahr 1929 vor, der einen ausführlichen Überblick über das Voranschreiten der deutschen Rationalisierungsbewegung, über die Arbeiten des RKW und der ihm nahestehenden Ausschüsse sowie über die Verwendung der öffentlichen Mittel gibt. Nach diesem Bericht wurden dem RKW vom Reich im Etatsjahr 1929/30 nur 500 000 RM (gegenüber 1 450 000 RM in 1928/29) bewilligt. Trotz der Verknappung der Reichszuschüsse hat der Vorstand und der Finanzausschuß des RKW unter Heranziehung von Einnahmen aus Veröffentlichungen sowie aus Ersparnissen für das Etatsjahr 1929/30: 925 000 RM bereitgestellt. Diese Mittel sind wiederum zur Förderung der Gemeinschaftsarbeit auf den verschiedensten Gebieten der Rationalisierung verwendet worden.

Die behandelten Aufgaben bezweckten in der Hauptsache die Erarbeitung von Rationalisierungsmitteln im Sinne wissenschaftlicher und wirtschaftlicher Betriebsführung. Sie sind als Ergebnis gemeinschaftlicher Arbeit der in Betracht kommenden Vertreter der Erzeugung, des Handels, des Verbrauchs, der Wissenschaft, des Behördenwesens usw. der gesamten Wirtschaft in Form verschiedenartiger Veröffentlichungen zur Verfügung gestellt worden. So sind, um nur einige Beispiele zu nennen, beim Ausschuß für Wirtschaftliche Fertigung (AWF) an Betriebsblättern, Maschinenkarten, Getriebeblättern, Merkheften, Büchern usw. ca $2^1/_2$ Millionen Stück, beim Ausschuß für Wirtschaftliche Verwaltung (AWV) ca. 300 000 Stück und beim Reichsausschuß für Lieferbedingungen (RAL) 270 000 Stück der in Frage kommenden Druckschriften abgesetzt worden. Aber nicht nur die Verbreitung der Kenntnis der Rationalisierungsmittel hat Fortschritte gemacht, sondern auch die Anwendung der Mittel selbst ist in steigendem Maße vorangekommen.

Von der Körperschaft, die vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus größtes Interesse beansprucht, für den Ausschuß für Wirtschaftliche Verwaltung, sei hier folgendes hervorgehoben: die Arbeiten für das Einkaufs- und Lagerwesen konnten zu Ende geführt werden (RKW-Veröffentlichungen Nr. 39, Verlag G. A. Gloeckner, Leipzig). In der Erkenntnis, daß sich die Rationalisierung der Handelswirtschaft anderer Methoden bedienen muß, als die Rationalisierung der Erzeugungswirtschaft, wurde in Zusammenarbeit mit der Forschungsstelle für den Handel und der Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels die Durchführung von Betriebsvergleichen gefördert. Auf Grund zahlreicher Anregungen aus der Praxis wurde auf dem Gebiete des Bürowesens weiterhin an der Vereinheitlichung der in großen Mengen gebrauchten täglich wiederkehrenden Vordrucke (Rechnung, Auftragsbestätigung, Geschäftskarte usw.) gearbeitet. Die Einheits-ABC-Regeln sind Anfang 1929 in fünfter Auflage erschienen und in ca. 50 000 Stücken verbreitet. Im Rahmen des Fachausschusses für industrielles Budget widmeten sich etwa 20 Betriebe verschiedener Wirtschaftszweige der Haushaltsplanung; insbesondere wurden das Betriebsunkostenbudget und das Kapitalbudget behandelt. Der Fachausschuß für Bankwesen konnte feststellen, daß bereits über 50 % aller vorkommenden Überbringerschecks dem Einheitsvordruck des Bankausschusses entsprechen. Die schnelle Einführung des Einheitswechsels wurde besonders durch die Mitarbeit der einschlägigen Druckereien gefördert. Auch die Bankennumerierung ist im Berichtsjahre weiter vorangekommen. Die Wertpapiernumerierung tritt bereits in den maßgebenden Kurszetteln sowie auch im innerbetrieblichen Verkehr der Banken in Erscheinung.

Über die weiteren Einzelheiten (Zusammenarbeit mit Instituten des Handwerks u. a. Organisationen, Entwicklung der Gruppe Hauswirtschaft, Bedeutung der Menschenwirtschaft im Betriebe, Schaffung von Lehrmaterial, Durchführung von Betriebsuntersuchungen, Gründung des Ausschusses für internationale Rationalisierungsfragen usw.) unterrichtet der Jahresbericht ebenfalls sehr ausführlich. Er bringt zum erstenmal eine Gesamtdarstellung aller vom RKW seit seiner Gründung durchgeführten und geförderten Aufgaben. Der Bericht wird allen Interessenten durch die Presse-

stelle des RKW, Berlin NW 6, Luisenstr. 58/59, zur Verfügung gestellt.

Zur gleichen Zeit erschien der Jahresbericht des Reichskuratoriums für Technik in der Landwirtschaft, der recht übersichtlich und gemeinverständlich über die Organe des RKTL, das Fachschrifttum, die Aufgaben, die Arbeitsgebiete und die Art der Durchführung der einzelnen Versuchsarbeiten berichtet. Auf der mit der Jahresberichterstattung verbundenen Mitgliederversammlung standen die Vorträge der Fachberichterstatter über betriebswirtschaftliche Fragen im Vordergrund. So erörterten Professor Dr. Münzinger, Hohenheim, und Professor Dr. Roemer, Halle, weitere Mechanisierungsmöglichkeiten im bäuerlichen Betriebe. Professor Dr. Ries, Bornim, und Rittergutsbesitzer von Bethmann-Hollweg, Hohenfinow, berichteten über Versuche zur weiteren Mechanisierung des Getreideanbaues.

Über die Tätigkeit des Niederländischen Instituts für Wirtschaftlichkeit (Nederlandsch Institut voor Efficiency) berichtet das Internationale Rationalisierungsinstitut in seinen Juni-Mitteilungen folgendes: die Arbeitsgemeinschaft für Forschungen hat mit Hilfe von 79 Privatbetrieben, 37 öffentlichen Stellen und Unternehmungen sowie 23 persönlichen Mitarbeitern Untersuchungen über folgende Gegenstände angestellt: Verwaltungstechnik, Archivverwaltung, Lagerwesen, Lehrlingswesen, Lohnwesen, Förderwesen. Im November 1929 wurden allgemeine „Wirtschaftlichkeitstage" zur Verbreitung der Ideen und Methoden wissenschaftlicher Betriebsführung veranstaltet. An der Handels-Hochschule Rotterdam und an der Universität Amsterdam wurden 3 Lehrstühle für Betriebswirtschaft eingerichtet.

Reform des Aktienrechts und Revisionswesens.

Auf der Tagung des Verbandes Deutscher Bücherrevisoren in Bremen am 30. Juni 1930 erklärte der Vertreter des Reichsjustizministeriums, daß der Gesetzentwurf für eine Neuregelung des deutschen Aktienrechts in den nächsten 6 Wochen, d. h. noch im Laufe des Monats August zur Veröffentlichung gelangen würde. Auch die Einführung der Pflichtrevision soll im Gesetzentwurf vorgesehen sein.

Die Frage der Neuregelung des Revisionswesens wurde auf der Tagung eingehend besprochen. Die Berufsverbände der Bücherrevisoren und Treuhandgesellschaften haben eine Arbeitsgemeinschaft gebildet, die auf Grund eines bestimmten Regulativs für die Pflichtrevision einen klar abgegrenzten Kreis schaffen möchte.

Daneben laufen die Bestrebungen des Preußischen Handelsministeriums und des Deutschen Industrie- und Handelstags.

Das Preußische Handelsministerium denkt an die Schaffung einer Zulassungsstelle, die bei der Vereinigung aller deutschen Handelskammern im Deutschen Industrie- und Handelstag eingerichtet werden und an der unter seinem Vorsitz und unter Mitwirkung der Berufsverbände sowie des Staatsministers eine Sichtung und Herausstellung der besten Kräfte erfolgen solle. Eine mit der Zulassungsstelle verbundene Prüfungskommission solle sich nötigenfalls über die Befähigung des zu Bestellenden ein Urteil beschaffen. Die Betätigung dieser Prüfungsstelle könnte in dem Maße zurücktreten, als im Laufe der Zeit die in Frage kommenden Bildungsinstitute, vor allem die Handelshochschulen, ihren Lehrplan auf die Ausbildung von Wirtschaftstreuhändern einstellen und in einer Prüfung, der eine mehrjährige Betätigung in der Praxis vorausgehen sollte, die Sachkunde des Wirtschaftstreuhänders feststellen.

Der Industrie- und Handelstag hat eine „Zentralstelle der Deutschen Wirtschaft für die Zulassung von Wirtschaftssachverständigen" vorgeschlagen, die unter seinem Vorsitz mit Vertretern der Handelskammern, der Berufsverbände und eines Ministeriums zu besetzen wäre.

Demgegenüber plant die Arbeitsgemeinschaft der Verbände der Bücherrevisoren und Treuhandgesellschaften ein „Institut für das Revisions- und Treuhandwesen", für das ein Satzungsentwurf schon vorliegt. In das Institut sollen diejenigen Wirtschaftssachverständigen aufgenommen werden, die die Zulassung durch die offizielle Zentralstelle erlangen.

Umstritten ist auch die Frage des Akademikerprinzips. Man glaubt erst in etwa fünf Jahren so weit zu sein, dieses Prinzip vorschreiben zu können, aber auch dann soll dem Praktiker ohne Hochschulbildung noch ein gewisser Zugang zum gehobenen Beruf möglich bleiben.

Veranstaltungen.

Anfang September 1930 wird in Budapest der Internationale Kongreß der Vereine ehemaliger höherer Handelsschüler abgehalten, der wichtige Fragen des kaufmännischen Bildungswesens und die Entwicklungsmöglichkeiten des höheren Handelsschulwesens zu erörtern gedenkt.

Im ersten Drittel des Monats Juli fand der 6. Kurs für kaufmännische Organisation und Absatztechnik statt, der vom Schweizerischen Kaufmännischen Verein veranstaltet wurde. In Verbindung damit unterrichtete eine Ausstellung über Stand und Fortschritte der Mechanisierung im Bürobetrieb.

Die Schweizerische Gesellschaft für kaufmännisches Bildungswesen veranstaltet vom 6.—11. Oktober d. J. in der Universität Zürich einen betriebswirtschaftlichen Ferienkurs, der in erster Linie für Handelslehrer bestimmt ist, darüber hinaus aber auch Praktikern und Studierenden der Wirtschaftswissenschaften viel Anregungen bieten dürfte. Über das Programm das folgende:

Entwicklung und gegenwärtiger Stand der Betriebswirtschaftslehre (6 Vorträge), Prof. Dr. Kalveram, Frankfurt a. M.
Währungsgesetzgebung und Notenbankpolitik, Prof. Dr. Bachmann.
Internationaler Geld- und Kapitalmarkt, Direktor Paul Jaberg.
Wandlungen im Internationalen Zahlungsverkehr, Prof. Dr. Töndury.
Das moderne Arbitragegeschäft im Devisen- und Effektenverkehr, Direktor H. Türler.
Die neuzeitlichen Effektentypen, Prof. Dr. Böhler.
Das Verhältnis zwischen Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie, Prof. Dr. Büchner.
Das Kostenproblem in der Industrie, Prof. Dr. Brogle.
Statistik und Betriebsvergleich im Warenhaus, Generaldirektor J. Zimmermann.
Industrieorganisation und Speditionswesen, Dr. Mötteli, Direktor F. Haß.

In einem weiteren Teil werden schließlich unterrichtliche Fragen zur Behandlung kommen. Über die Auswirkung der Fortschritte der Betriebswirtschaftslehre im kaufmännischen Unterricht wird in einer dreistündigen Vortragsreihe Professor Dr. von der Aa, Leipzig, sprechen. Mit dem Einfluß der neueren Bilanz- und Kontentheorien auf den Buchhaltungsunterricht wird sich Dr. J. Burri, Zürich, befassen. Die Frage der Stellung des Handelsunterrichts zur Mechanisierung des Büros wird von Professor Dr. O. Fischer, Zürich, untersucht werden. Hauptlehrer M. Wohlwend wird über das Thema „Neue Forderungen an den Korrespondenzunterricht" sprechen. Vom pädagogischen Standpunkt aus wird schließlich Professor Frauchiger, Zürich, das Verhältnis der Handelsschulen zu der modernen Erziehungsbewegung untersuchen. An einigen Nachmittagen werden Betriebsbesichtigungen stattfinden. Nähere Auskünfte erteilt die Schweizerische Gesellschaft für kaufmännisches Bildungswesen in Zürich.

Verband Deutscher Bücherrevisoren. 20. Verbandstag in Bremen am 29. und 30. Juni 1930. Im Mittelpunkt dieser Tagung stand die Diskussion über die Aktienrechtsreform auf Grund eines Referats von Friedrich Bünger-Leipzig. Es sprachen außerdem noch Dr. Schourp-Essen über „Die Vergleichsordnung in der Praxis" und Rudolf Ronneberger über „Der Wirtschaftssachverständige im Dienst der Rationalisierung".

Aus dem Referat von Bünger waren die Ausführungen über die Neuregelung des Revisionswesens besonders interessant. Er trat ein für die Pflichtrevision, lehnte aber sonderbarerweise die Aufstellung eines Bilanzschemas ab. Die Ausführungen über die Pflichtrevision sind an anderer Stelle wiedergegeben.

HOCHSCHULWESEN

Universität Köln. Auf Grund eines Beschlusses des Prüfungsamts der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Köln ist Werbelehre als zusätzliches Prüfungsfach (Ergänzungsfach) bei der kaufmännischen Diplomprüfung und der Diplom-Handelslehrerprüfung zugelassen worden.

BUCHBESPRECHUNGEN.

Schriftenreihe Einheitsbuchführungen. Herausgegeben vom Fachausschuß für Rechnungswesen im AWV. 7. Brauereien (Entwurf und Anhang). Fachbearbeiter Dipl.-Kfm. Dr. P. Paul Loenertz. Druck und Verlag Fr. Wilhelm Ruhfus, Dortmund 1930. Bd. I 130 S. Bd. II 30 S. (Kontenverzeichnis, Kontenplan, Kontenschaubild und Formulare). RM 15.—. (RKW-Veröffentlichungen Nr. 49.)

Unter den bisher veröffentlichten Entwürfen zur Einheitsbuchführung nimmt der Entwurf für Brauereien eine besondere Stellung ein. Nicht nur ist es die umfassendste Veröffentlichung (die Textbände hatten für Maschinenindustrie 58 S., für Braunkohlenbergbau 36 S., für Binnenschiffahrt 56 S., für Webereien 56 S., für Eisengießereien 58 S.), sondern es macht sich auch eine gewisse selbständige Auffassung im Aufbau der Arbeit geltend. Die übliche Einteilung A. Einleitung, B. Grundlagen des Entwurfs, C. Aufbau ist in diesem Entwurf einer Zweiteilung gewichen. Eine „Einführung" behandelt die technisch-organisatorischen Fragen, dann folgt sofort der Hauptabschnitt. Dieser bringt eine sehr ins einzelne gehende (mit sehr viel Petitsatz) Besprechung der einzelnen Konten des Brauereibetriebes. Ein Abschnitt ist den ruhenden und den Finanzkonten gewidmet, ein zweiter bringt dann den Hauptteil der Arbeit unter der Überschrift „Betriebskonten" (im weiteren Sinne).

Die Darstellung weicht in mancher Hinsicht vom Aufbau des Schmalenbachschen Kontenrahmens ab, wie der Verfasser mitteilt, aus Zweckmäßigkeitsgründen. Die ruhenden und die Finanzkonten (Kontenklasse 0 und 1) werden zusammen behandelt, dann folgen die Klassen 3—9, während die Kontenklasse 2 am Schluß unter Konten für Außerordentliches behandelt wird. Die Unkosten, von denen der Kontenrahmen die Vertriebsunkosten in die Kontenklasse 9 einreiht, werden geschlossen in der Kontenklasse 3 behandelt.

Formal sind die einzelnen Abschnitte so aufgebaut, daß zuerst einige theoretische Ausführungen gemacht werden, dann folgen die sehr detaillierten Besprechungen der Verbuchungen auf den Konten und schließlich wird auf den praktischen Rechnungsgang mit der Erklärung der Vordrucke eingegangen.

Das dem Anhang beigefügte Kontenverzeichnis mit seinen Abstufungen in Obergruppen, Sammelgruppen, Hauptkonten, Einzelkonten und Teilkonten ist eine sehr begrüßenswerte Ergänzung des Kontenplans.

Die buchhalterische Gliederung der einzelnen Positionen in fixe und proportionale, wobei die degressiven je nach ihrem Degressionsgrad auf die beiden Hauptgruppen verteilt werden sollen, ist in dem Entwurf nicht berücksichtigt worden, weil es außer den Kosten für Malz und Hopfen kaum proportionale Kosten in der Brauerei gibt.

So macht die Arbeit als Ganzes einen guten und sachverständigen Eindruck und dürfte ihrer Aufgabe, einen brauchbaren Entwurf für eine Einheitsbuchführung der Brauereien abzugeben, gerecht werden.

Schmaltz.

Prion, W.: Die Effektenbörse und ihre Geschäfte. Sammlung Göschen. Berlin und Leipzig, Verlag Walter de Gruyter & Co. 109 S. RM 1.80.

Das Büchlein versucht im Rahmen eines Göschenbändchens das Wesentlichste über die Börse wiederzugeben. Die sechs Abschnitte tragen folgende Überschriften: Die Börse, die Effekten, die Emission, der Börsenhandel, die Preisbildung, Börse und Volkswirtschaft. Die Schwierigkeit, konzentrierte Darstellung und Allgemeinverständlichkeit zu verbinden, ist befriedigend gelöst. Schmaltz.

Paukner, Karl: Über zweckentsprechende und arbeitsparende Buchführung für Land- und Fortwirtschaft. Prag 1930, Kommissionsverlag Tasek, Prag II. 74 S.

Die Schrift trägt ihren Titel nicht ganz zu Recht. Sie enthält eine Einführung in die Buchführung, wobei auch Durchschreibe- und Maschinenbuchführung erwähnt werden, in einem zweiten Teil eine ebenso breitangelegte und daher zu allgemein gehaltene Darstellung über land- und forstwirtschaftliche Buchführung und erst im 3. Teil werden auf 10 Seiten die Fragen behandelt, die der Titel andeutet. Schmaltz.

MITTEILUNG DES VERLAGS

Dieses Heft enthält einen Prospekt der Fa. G. A. Gloeckner, Verlagsbuchhandlung, Leipzig, über Bd. 10 des ‚Grundrisses der Betriebswirtschaftslehre': „Revisions- und Treuhandwesen". Ferner vom C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, über die Bücher des bewährten Praktikers Fabrikdirektor Walter Rahm, sowie über das jüngst erschienene „Handbuch für das Revisions- und Treuhandwesen" von Dr. Wilhelm Voss. Alle Beilagen empfehlen wir unseren Lesern zur aufmerksamen Beachtung.

Alle Manuskriptsendungen sind an die Schriftleitung: Priv.-Doz. Dr. Schmaltz, Halle (Saale), Hohenzollernstr. 7, unmittelbar einzusenden, Besprechungsexemplare dagegen durchgängig nur an den Verlag. Es sei besonders darauf hingewiesen, daß in die Zeitschrift nur Originalartikel aufgenommen werden können. Die Zeitschrift erscheint monatlich im Umfange von 32 Quartseiten. BEZUGSPREIS durch den Buchhandel, die Post oder vom Verlag vierteljährlich Reichsmark 5.—. ANZEIGEN-ANNAHME durch die Annoncenbüros und C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, Calwer Straße 18. Postscheckkonto C. E. Poeschel Verlag Stuttgart Nr. 14700

C. E. POESCHEL VERLAG, STUTTGART
FÜR DIE HERAUSGABE VERANTWORTLICH IN DEUTSCHLAND: DR. ALFRED DRUCKENMÜLLER, STUTTGART; IN ÖSTERREICH UND UNGARN: HOFRAT ANTON SCHMID, PROREKTOR DER HOCHSCHULE FÜR WELTHANDEL, PROFESSOR AN DER KONSULARAKADEMIE UND HONORARDOZENT AN DER TECHNISCHEN HOCHSCHULE IN WIEN. GESCHÄFTSSTELLE FÜR ÖSTERREICH UND UNGARN: GEWERBEBUCHHANDLUNG (OSKAR ANDREAS) WEIDLINGAU BEI WIEN. DRUCK DER J. B. METZLERSCHEN BUCHDRUCKEREI IN STUTTGART, CALWER STRASSE 17

DIE BETRIEBS WIRTSCHAFT

ZEITSCHRIFT FÜR HANDELS WISSENSCHAFT & HANDELSPRAXIS

HERAUSGEBER:
Prof. Dr. H. NICKLISCH, Berlin; Prof. Dr. GEORG OBST, Breslau;
Geh. Justizrat Prof. Dr. EDUARD HEILFRON, Berlin; Prof. Dr. ERNST PAPE, Jena; Prof. Dr. WILLI PRION, Berlin; Hofrat Prof. A. SCHMID, Wien; Prof. Dr. RUD. SEYFFERT, Köln; Prof. Dr. FELIX WERNER, München.
SCHRIFTLEITUNG: Dipl.-Kfm. Dr. K. SCHMALTZ, Priv.-Doz. a. d. Universität Halle/S.

HEFT 9 STUTTGART · SEPTEMBER 1930 23. JAHRG.

Die organisatorische Stellung des Einkaufs in industriellen Großunternehmungen und Konzernen

Von Artur Richter, Berlin.

Der Aufsatz behandelt die Frage der organisatorischen Eingliederung der Einkaufsfunktion in größeren Unternehmungen bzw. Konzernen der Industrie. Nach einer kurzen grundsätzlichen Einführung über die organisatorische Struktur des Industriebetriebes überhaupt werden vier Möglichkeiten der Einkaufsorganisation als Typen einer bestimmten Form der Zentralisation bzw. Dezentralisation besprochen. Vorteile und Nachteile der einzelnen Typen werden gegeneinander abgewogen, der letzte Typ stellt eine Kombination zwischen Zentralisation und Dezentralisation dar, so daß er für größere Unternehmungen als idealste Form angesprochen werden kann.

I.

Der durch Rationalisierung der Produktionstechnik und Vergrößerung der Erzeugung auf dem Absatzmarkte herbeigeführte Konkurrenzkampf und Preisdruck läßt die Wichtigkeit des Einkaufs als eines wesentlichen Mittels zur Verminderung der Gestehungskosten erkennen. Die Bedeutung des Einkaufs geht so weit, daß bei vielen Industrieerzeugnissen der Hauptteil des Erfolges auf die Bedingungen, zu denen die wichtigsten Rohstoffe beschafft werden, zurückgeführt werden kann.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Erzielung der wirtschaftlichsten Bedarfsdeckung bildet die genaue organisatorische Abgrenzung der Einkaufstätigkeit im Rahmen der Gesamtorganisation einer Unternehmung. In kleineren und mittleren Unternehmungen wird diese Aufgabe im allgemeinen keine besonderen Schwierigkeiten auslösen, dagegen kommt ihr in Großunternehmungen, besonders in solchen mit mehreren Betrieben, große Bedeutung zu. In noch höherem Maße gilt dies für Konzerne, die durch organisatorische Bindungen wirtschaftliche Einheiten größten Ausmaßes darstellen.

In der Spezialliteratur über die Einkaufsorganisation wird das vorliegende Thema im allgemeinen nur berührt; kurz darauf hingewiesen wird auch im „Handbuch für industrielle Werkleitung" (deutsche Ausgabe des „Management's Handbook" von Alford, bearbeitet durch Fr. Frölich), Abschnitt 4: Einkauf und Lagerhaltung. Der Verfasser konnte indes zahlreiche Betriebsmonographien und anderes Material verwenden. Da dem deutschen betriebswirtschaftlichen Schrifttum eine (wissenschaftliche) allgemeine Organisationslehre noch fehlt, erschien es ratsam, die notwendigen Hauptbegriffe kurz zu formulieren.

II.

Die Eingliederung des Einkaufs in die Gesamtorganisation.

1. Die Beschaffungsfunktion als Teilaufgabe der industriellen Unternehmung.

Die Hauptaufgaben der industriellen Unternehmung liegen auf der Eingangsseite in der Verbindung zum Beschaffungsmarkt, auf der Ausgangsseite zum Absatzmarkt, in der (technischen) Produktion und in der Verwaltung aller Gebiete, die mit wachsender Größe der Unternehmung und des Konzerns als besondere, wichtige Teilaufgabe anzusehen ist. Die Aufgabenstellung und die Überwachung der Durchführung ist als Funktion der Leitung zu bezeichnen.

Unter Beschaffung im allgemeinen versteht man die Versorgung der Unternehmung mit allem, was zur Einleitung, Durchführung und Sicherung des Unternehmungszweckes erforderlich ist, d. i. Kapital und Kredit, Arbeitsleistungen und Sachgüter. Die Sachgüter zerfallen wieder in Güter zum unbegrenzt oder begrenzt dauernden Gebrauch (Anlagegüter: Grundstücke, Maschinen, Einrichtungen) und in Verbrauchsgüter (Roh- und Hilfsstoffe, Fremdfabrikate, die zur Produktion gebraucht werden).

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich nur mit der Beschaffung von Sachgütern (Beschaffung im engeren Sinne). Ihre besonderen Aufgaben können wie folgt umrissen werden:

1. Beschaffung aller Sachgüter in der für den jeweiligen Zweck geeignetsten Ausführung und Qualität, sowie in der erforderlichen Menge.
2. Beschaffung zum richtigen Zeitpunkt, d. h. die Ware muß grundsätzlich dann greifbar sein, wenn sie im Betriebe gebraucht wird, um einerseits Leerlauf und Wartezeit zu vermeiden und andererseits keine unnötigen Lager- und Zinskosten entstehen zu lassen; bei spekulativem Einkauf größerer Mengen für späteren Bedarf müssen die dadurch erzielten Preis- und sonstigen Vorteile die Nachteile überwiegen.
3. Beschaffung zum günstigsten Preis und zu den vorteilhaftesten Bedingungen.
4. Beschaffung unter Wahrung des Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit im Beschaffungsprozeß selbst.

Es ist nun festzustellen, in welcher Weise die Beschaffungsfunktion in die organisatorischen Glieder der industriellen Großunternehmungen und Konzerne einzufügen ist, damit diese Aufgaben erfüllt werden können.

2. Die organisatorischen Hauptgliederungen.

Die (deutschen) Industrieunternehmungen weisen aus Gründen der Tradition und Entwicklung sowie mit Rücksicht auf die Art der Produktion und die Struktur des Absatzes eine große Mannigfaltigkeit der organisatorischen Gliederung auf. Sieht man jedoch von unterschiedlichen Bezeichnungen ab und vernachlässigt man ganz aus dem Rahmen fallende Formen, so lassen sich einige gemeinsame Grundzüge feststellen, die für den vorliegenden Zweck ausreichen.

Die oberste Leitung liegt bei der Direktion (Geschäftsleitung, Generaldirektion), zu deren engerem Bereich vielfach noch solche Verwaltungszweige gerechnet werden, die für die Überwachung der gesamten Unternehmung bzw. des Konzerns von besonderer Bedeutung sind: Generalsekretariat, Personalabteilung, sozialpolitische und juristische Abteilung, Zentralstatistik usw. Leitungsfunktionen werden an unterstellte Glieder abgegeben, die gewöhnlich in mehreren Hauptabteilungen zusammengefaßt werden. Unter ihnen ist die Stellung der Betriebsleitung am klarsten umrissen; sie umfaßt die (technische) Fertigung einschließlich der eng dazugehörigen Verwaltung. Die hauptsächlichen Verwaltungsfunktionen und das gesamte Finanz- und Rechnungswesen sind gewöhnlich in der kaufmännischen Leitung vereinigt. Die unterschiedlichste Stellung nehmen die Glieder ein, welche die Beziehungen zum Beschaffungsmarkte und zum Absatzmarkte unterhalten. Auf das erste Gebiet, den Einkauf, wird im nächsten Abschnitt genauer einzugehen sein. Der Verkauf ist entweder als besondere Hauptabteilung unter einer Verkaufsleitung eingegliedert, nämlich dort, wo er eine besonders große Organisation darstellt, oder wo er rein fachtechnisch eingestellt ist, wie beim Vertrieb großer Anlagen, Maschinen usw., oder er ist mit der kaufmännischen Leitung vereinigt, wie beim Vertrieb von börsenmäßigen Waren, bei Massengütern für Konsum und Produktion.

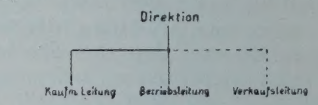


Abb. 1

Eine weitergehende Gliederung ist dort erforderlich, wo die Unternehmung mehrere örtlich voneinander getrennte Betriebe vereinigt. Besitzen diese eine größere Selbständigkeit, so besteht für jeden eine besondere Werksdirektion mit eingegliederter kaufmännischer Leitung und Betriebsleitung; ist der Vertrieb in der gleichen Weise dezentralisiert, so ergeben sich gesonderte Verkaufsleitungen, die den Werksdirektionen gleichgestellt oder untergeordnet werden.

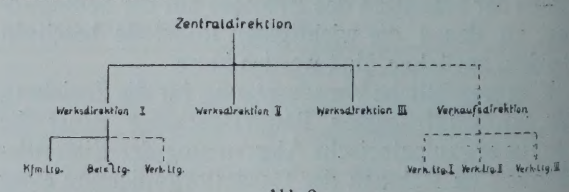


Abb. 2

Sind dagegen die einzelnen Werke reine Produktionsstellen, so sind nur Einzelbetriebslei-

tungen erforderlich, die der Gesamtbetriebsleitung unterstehen.

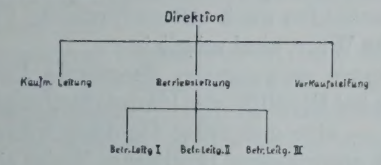


Abb. 3

Der Grad der Zentralisation der Leitungsfunktionen bei örtlich dezentralisierten Einzelleitungen ist von den verschiedensten Umständen sachlicher und persönlicher Natur abhängig.

Im Konzern können die Untergesellschaften in organisatorischer Hinsicht, d. h. wenn man von der rechtlichen und der damit meist verbundenen größeren formalen Selbständigkeit absieht, als besondere Hauptabteilungen oder als örtlich dezentralisierte Einzelbetriebe angesehen werden, deren organisatorischer Aufbau dem der Hauptgesellschaft entsprechend angeglichen sein muß.

3. Die Eingruppierung des Einkaufs.

Der beschriebenen Aufgabengliederung der industriellen Unternehmung entspricht am meisten, den Einkauf als gesonderte Hauptabteilung neben die kaufmännische Leitung (Verwaltung), die Betriebsleitung und die Verkaufsleitung zu stellen. Sie untersteht dann unmittelbar der Direktion.

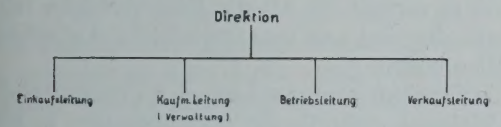


Abb. 4

Innerhalb dieser Einkaufsleitung kann die gesamte Beschaffung der Unternehmung oder des Konzerns über eine einzige Stelle, den zentralen Einkauf, erfolgen, oder sie vollzieht sich dezentral in besonderen Einkaufsstellen, die entweder nach Warenarten oder nach Betrieben gegliedert sind. Stets aber besteht die Einkaufsleitung als Zentralstelle und organisatorische Spitze aller dieser Glieder.

Dieses Gliederungsprinzip ist, so zweckmäßig es erscheint, nicht häufig anzutreffen. Es lassen sich auch erhebliche Gründe dagegen anführen. Die Einkaufstätigkeit ist so stark mit der Verwaltung, besonders hinsichtlich der buchhalterischen und lagermäßigen Kontrollen, verknüpft, daß es nicht vorteilhaft ist, neben den Hauptverbraucher, den Betrieb, und die Kapitaldispositionsstelle, die Verwaltung, eine dritte von diesen unabhängige Stelle zu setzen. Organisatorisch wohnt dem Einkauf auch nicht die Geltung inne, die seiner Funktion entspricht, denn wesentliche Teile der Beschaffungsaufgabe, wie Bestimmung der zu beschaffenden Waren, der Qualitäten und Termine, liegen an anderen vorgeordneten Stellen der Betriebsleitung (Arbeitsvorbereitung), der Verkaufsleitung und der Verwaltung (Verkaufsprogramme, Geld- und Raumdisposition).

Die Vorteile, die Zusammenfassung der gesamten Bedarfsdeckung von einer Stelle aus, lassen sich auch bei Eingliederung des Einkaufs in eine andere Hauptabteilung erreichen. Organisatorisch ist unter diesem Gesichtspunkt die Übertragung des Einkaufs an die Verwaltung (kaufmännische Leitung) am zweckmäßigsten und am häufigsten anzutreffen. Auch in diesem Falle besteht die Möglichkeit der Zentralisation und Dezentralisation der Einkaufsstellen.

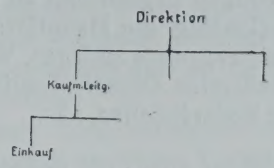


Abb. 5

Ein anderes, noch heute anzutreffendes Gliederungsprinzip ist auf die Entwicklung und (manchmal) Struktur der Unternehmungen zurückzuführen. Früher, als die Bedeutung der wirtschaftlich-kaufmännischen Einstellung im Beschaffungsprozeß weniger Allgemeingut war und die Hervorbringung der technischen Leistung im Vordergrund stand, glaubte der Betriebsmann allein in der Lage zu sein, den Einkauf für das hauptsächliche Rohmaterial zu besorgen, vielfach geschah dies auch durch die Lager direkt. Das gleiche gilt für die Hilfsstoffe, für welche die Verwaltung zuständig war. Fertigfabrikate, die als Handelsware unbearbeitet durch den Verkauf weitervertrieben wurden, werden durch diesen beschafft, Werbematerial durch die Werbeabteilung usw. Für die hauptsächlichsten Roh- und Hilfsstoffe (Kohlen) behielt sich auch die Direktion den Einkauf vor, nicht in dem Sinne, daß, wie oben beschrieben, eine Hauptabteilung Einkauf dieser zur Seite stand, sondern daß sie von Fall zu Fall ohne eine besondere Zentralstelle Verträge abschloß. Bei dieser Gliederung liegt je ein Teil der Einkaufsaufgabe bei allen Hauptabteilungen der Unternehmung und des Konzerns. Es wäre verfehlt, dieses System ohne weiteres als nur nachteilig zu kennzeichnen; durch Einrichtung von Überwachungsstellen und durch das Anwachsen spezialisierter Einkaufsaufgaben lassen sich auch hier Vorteile erreichen.

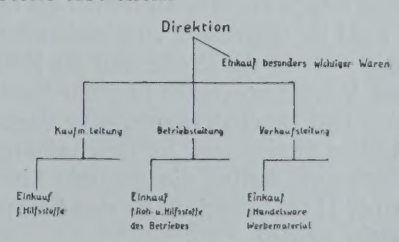


Abb. 6

Als Ergebnis kann festgestellt werden, daß aus den verschiedenen Eingliederungsmöglichkeiten der Einkaufsaufgabe in die Hauptteile der Unternehmung allein keine Schlüsse auf die Vorzüge und Nachteile der einzelnen Verfahren gezogen werden können. Im folgenden soll deshalb näher untersucht

werden, wie die Einkaufsstellen in ihren Beziehungen zu den anderen Unternehmungsteilen zu organisieren sind, d. h. wie die Zentralisation und die Dezentralisation der Einkaufsstellen sich auswirken.

III.

Die Vorzüge und Nachteile der Dezentralisation und der Zentralisation der Einkaufsstellen.

Um zu eindeutigen Ergebnissen zu gelangen, erscheint es zweckmäßig, die Hauptformen der Einkaufsgliederung zugrunde zu legen. Wir gehen dabei von der äußersten Dezentralisation, dem Einkauf durch die Bedarfsstellen, aus.

1. Der Einkauf durch die Bedarfsstellen. (Sachliche Dezentralisation.)

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß der Einkauf durch die Bedarfsstellen als die älteste Form angesehen werden kann. Jede Hauptabteilung deckt durch eigene Organe die Sachgüter ein, die in ihrem Bereich im wesentlichen gebraucht werden. Der Betriebsleitung liegt die Beschaffung der Rohstoffe, Hilfsstoffe (zum Teil), der Werkzeuge und Maschinen, sowie der Baubedarfsartikel ob, der kaufmännischen Leitung die meisten Hilfsstoffe, Formulare usw., der Verkaufsleitung diejenigen (Handels-) Waren, die, ohne die Fertigung zu berühren, zum unmittelbaren Weiterverkauf bestimmt sind, sowie gegebenenfalls Werbeartikel. Dieses System braucht nicht ohne weiteres „den Einkauf durch den Meister" darzustellen; in Großunternehmungen wird der gesteigerte Bedarf die Einrichtung besonderer Organe innerhalb der Hauptglieder rechtfertigen, sofern die Dezentralisation der Einkaufsstellen nicht zu weit durchgeführt ist.

Die Vorzüge dieses Systems liegen in einer gewissen Vereinfachung der Geschäftsgänge; die Dezentralisation des Einkaufs nach Bedarfsstellen stellt eine Zentralisation nach Warengattungen dar. Vom rein technischen Standpunkt gesehen, kann in diesem Falle der Fachmann die qualitativ geeignetsten Rohstoffe und Fabrikate auswählen. Der Verkäufer, der zu den eigenen Erzeugnissen ergänzend fremde Fabrikate führt, kennt im allgemeinen seinen besonderen Markt am besten; er kann — wohl im Gegensatz zum einkaufenden Betriebsmann — auch die Preise und die Konjunktur auf diesem Markte beurteilen und die Auswahl der Lieferanten und Beschaffungstermine danach richten. — Andere Stellen sind im Beschaffungsprozeß nicht zwischengeschaltet, die gesamte Abwicklung liegt in einer Hand; damit kann eine bessere Übersicht erreicht werden.

Diesen Vorzügen stehen aber erhebliche Nachteile gegenüber. Die Übersicht über den Beschaffungsprozeß im ganzen ist erschwert, damit aber auch eine wirksame Überwachung des gesamten Marktes. Gleiche Lieferanten können mit den verschiedensten Stellen der Unternehmung in Verbindung sein, der Austausch der Erfahrungen mit Lieferanten und Fabrikaten ist beinträchtigt, unterschiedliche Zahlungs- und Lieferungsbedingungen, unter Umständen auch unterschiedliche Preise für die gleiche Ware, sind möglich.

Nach innen zu kann der dezentrale Einkauf — besonders bei Rivalität der Hauptabteilungen untereinander — eine geordnete Gelddisposition außerordentlich erschweren. In gleicher Weise sind wirksame Preis- und Ausführungskontrollen, wie sie gerade dieses Gebiet erfordert, sowie eine einheitliche Vorratspolitik schwer durchführbar.

Einer der Haupteinwände besteht in personeller Hinsicht. Die mit der Beschaffung betrauten Personen werden in der Regel nach ihrem technischen Fachwissen ausgewählt werden, nicht dagegen nach ihren kaufmännisch-wirtschaftlichen Kenntnissen und Fähigkeiten. Auch die dem geschulten Einkäufer notwendigen Charaktereigenschaften und Menschenkenntnisse können bei ihnen nicht immer als vorhanden vorausgesetzt werden.

2. Der Einkauf durch die Einzelbetriebe. (Örtliche Dezentralisation.)

In reiner Form erfordert die Dezentralisation nach Betrieben die Zentralisation der Einkaufsaufgabe in einer Stelle jedes Einzelbetriebes. Eine weitergehende Dezentralisation würde den extremsten Fall des unter 1. beschriebenen Verfahrens darstellen. Die örtliche Dezentralisation ist nur dort vorteilhaft, wo die Einzelbetriebe relativ selbständig sind und unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen haben.

Die Geschäftsgänge spielen sich grundsätzlich in der Weise ab, daß alle Bedarfsmeldungen in jedem Betrieb an die Einkaufsstelle geleitet werden, und daß nur diese die Beziehungen zu den Lieferanten unterhält. Ein direkter Schriftwechsel anderer Abteilungen mit ihnen ist ausgeschlossen, ebenso wie die Verhandlungen vom Einkauf geführt werden, in besonderen Fällen unter Hinzuziehung der interessierten Stellen. Bei diesem Verfahren gewinnt die organisatorische Stellung des Einkaufs zu den Roh- und Hilfsstofflagern eine besondere Bedeutung; in kleineren und mittleren Betrieben wird die Unterstellung der Lager unter den Einkaufsleiter im allgemeinen zu empfehlen sein, um in dem gegebenen begrenzten Rahmen eine wirtschaftliche Vorratspolitik zu ermöglichen.

Diese Form kann insofern eine Zentralisation des Einkaufs nach Warenarten für die gesamte Unternehmung bzw. den Konzern einschließen, als Rohstoffe und Fabrikate, die in einem Betrieb laufend gebraucht und von anderen nur gelegentlich verwendet werden, durch den Einkauf des ersteren mit bezogen werden, sofern sich dadurch Vorteile bieten.

Die Vorzüge dieses Verfahrens liegen darin, daß den einzelnen Einkaufsstellen wirtschaftlich geschulte Einkäufer beigegeben werden können. Durch ihre enge Verbindung mit einem abgegrenzten Betriebsbereich vermögen sie sich im Laufe der Zeit mehr oder weniger umfangreiche technische Fachkenntnisse anzueignen und dadurch die Vor-

teile der oben beschriebenen Form bis zu einem gewissen Grad zu wahren. Die Geschäftsgänge können in mittleren Betrieben einfach und übersichtlich gestaltet werden.

Als besonderer Nachteil ist auch hier zu erwähnen, daß eine Gesamtübersicht über die Bedarfsdeckung und die Lage des Beschaffungsmarktes für die Unternehmung bzw. den Konzern im ganzen erschwert ist. Die Möglichkeit, daß die einzelnen Betriebseinkäufe mit den gleichen Lieferanten in Verbindung stehen, ist vor allem bei gleichartigem Bedarf vorhanden. Eine Zusammenfassung der Beschaffung einer Ware für alle Stellen ist nur ausnahmsweise möglich. Unterschiedliche Bedingungen können vereinbart werden, die Gelddisposition ist unübersichtlich.

3. Die reine Zentralisation.

Die Zentralisation wird im Schrifttum als die günstigste Form des Einkaufs bezeichnet. Man versteht darunter die gesamte Bedarfsdeckung einer Unternehmung bzw. eines Konzerns durch eine einzige Stelle, die allein die Verbindung zum Beschaffungsmarkt unterhält. Die straffe Zentralisierung soll alle Betriebe umfassen. Organisatorisch besteht hierzu die Möglichkeit selbst in den größten Unternehmungen; es ist aber zu untersuchen, ob dieses Verfahren einer strengen Kritik standhalten kann.

Die Zentralisation bringt eine Reihe erheblicher Vorteile. In erster Linie gilt dies gegenüber dem Markt. Die Zusammenfassung des gesamten Bedarfes an einer Stelle ermöglicht die Heranziehung eines weiten Lieferantenkreises für jede Warenart; selbst Materialien (Hilfsstoffe) von geringerem Wert, die bei dezentralem Einkauf infolge der kleineren Mengen vom ortsansässigen Handel beschafft werden, können vom Großhandel oder den Erzeugern direkt bezogen werden. Günstige Preise und Bedingungen werden durch große Abschlüsse erzielt, die durch Spezifikationen auf Grund der Einzelanforderungen abzudecken sind. Es entsteht eine engere Fühlungnahme der Einkäufer mit den Lieferanten; die hinter ihnen stehenden Verbrauchsmengen geben ihnen auch psychologisch eine verstärkte Position.

Nach innen ist zunächst eine klare Gelddisposition möglich. Die Kontrollen können schärfer durchgeführt werden. Der Zentraleinkauf kann mit den modernsten Hilfsmitteln der Technik und der Nachrichtenübermittlung arbeiten, die Innenorganisation (Preis-, Lieferanten- und Bestellkarteien, Preislistenregistratur usw.) und Arbeitsteilung ermöglichen rasche Übersicht und wirtschaftliches Arbeiten. Das vergrößerte Personal kann nach Eignung und Fachkenntnissen besser ausgewählt und an die richtige Stelle gesetzt werden. Von den (spezialisierten) Fachbearbeitern ist eine ausgedehnte Beobachtung der Marktlage in den ihnen anvertrauten Geschäftszweigen erreichbar. Der Einkaufsleiter hat eine ausgezeichnete Stellung den einzelnen Verbraucherstellen und Betrieben gegenüber; durch seinen Überblick über den Gesamtbedarf kann er bei der Auswahl der zu beschaffenden Waren bestimmend mitwirken.

Nachteile nach der Seite des Marktes bestehen im allgemeinen nicht. Dagegen können die Geschäftsgänge nach innen, zu den verschiedensten Anforderungs-, Verbraucher- und Lagerstellen erheblich kompliziert werden. Die Schreibarbeit wächst stark, die Verständigung, besonders mit örtlich getrennten Betrieben und bei dringenden Angelegenheiten, ist erschwert. Dazu kommt, daß sich der Zentraleinkauf mit dem kleinsten Bedarf befassen muß und von dieser Seite her eine solche Belastung erfahren kann, daß die Übersicht zum Teil wieder verlorengeht.

Als Ergebnis kann festgestellt werden, daß die Zentralisierung wesentliche Vorteile dem Markte gegenüber herbeiführt. Dagegen wachsen die Schwierigkeiten im inneren Verkehr (sofern die gesamte Unternehmung nicht örtlich zentralisiert ist). Im folgenden wird deshalb auf ein Verfahren hingewiesen, das unter bestimmten Voraussetzungen die wesentlichen Vorteile der Zentralisation und der Dezentralisation vereinigt.

4. Das kombinierte Verfahren.

Unter dieser Bezeichnung soll die Organisationsform beschrieben werden, bei der neben dezentralen Einkaufsstellen eine Zentralinstanz besteht. Diese hat im wesentlichen folgende Aufgaben:

a) Direkte Eindeckung der wesentlichsten Rohstoffe, Hilfsstoffe und Fabrikate,

b) Überwachung der Tätigkeit der übrigen Einkaufsstellen.

Zu a. Die wesentlichsten Nachteile der reinen Zentralisation liegen darin, daß auch der kleinste Bedarf, sowie alle Sonderanforderungen usw. der einzelnen Betriebe durch den Zentraleinkauf laufen müssen und hier die Übersicht über die größeren Aufgaben beeinträchtigen können. In diesen Fällen wird auch die Zentralisation dem Markte gegenüber keine Vorteile bringen. Dagegen bietet die Zentralisation des Einkaufs von solchen Rohstoffen und Fabrikaten, die entweder von allen oder den meisten Gliedbetrieben laufend gebraucht werden oder — bei einmaligem Bedarf — große Objekte darstellen, die Möglichkeit, günstige Preise und Bedingungen auf dem Beschaffungsmarkte zu erzielen. Geschäftsgangmäßig würden auch alle diese Anforderungen über die dezentralen Einkaufsstellen laufen und von hier aus der Zentralstelle gemeldet werden. Die Auswahl der von letzterer einzudeckenden Waren erfolgt nach Zweckmäßigkeitsgesichtspunkten, d. h. es können die verschiedenartigsten Roh- und Hilfsstoffe einbezogen werden.

Die Auftragsvergebung durch die Zentralstelle zeigt ein anderes Bild als bei den dezentralen Einkäufen. Während hier die Einzelbestellungen über-

wiegen, stehen dort der Abschluß, die (nicht an Mengen gebundene) Preisvereinbarung und der börsenmäßige Kauf von Rohstoffen, die in eigenen Betrieben oder bei fremden Lieferanten im Lohn weiterverarbeitet werden, im Vordergrund. Die Abrufe erfolgen entweder durch die Einzeleinkäufe direkt oder durch Vermittlung der Zentralstelle, in jedem Falle aber zur direkten Lieferung an die Verbrauchsstelle. Auf diesem Wege wird eine Vereinfachung der internen Geschäftsgänge erreicht.

Die Zentralstelle erhält zweckmäßig die weitere Aufgabe, alle in den Einzelbetrieben gesammelten Abfälle zu verwerten, d. h. auf dem Markte zu verkaufen oder im Lohn zu neuen Halbfabrikaten umarbeiten zu lassen (Nichteisenmetalle).

Zu b. Überwachung aller Einkaufsstellen. Diese Aufgabe erfordert zunächst die laufende Beobachtung aller Märkte, welche für die Unternehmung bzw. den Konzern als Lieferer in Frage kommen. Es handelt sich um die gleiche Tätigkeit wie beim Zentraleinkauf. Auf dieser Grundlage wird die Überwachung der von den einzelnen Einkaufsstellen erzielten Preise und Bedingungen durchgeführt. Wie die Information der Zentrale organisatorisch erreicht wird, durch Übersendung von Bestellzetteldurchschriften, durch laufende Berichte u. dgl., soll hier außer acht bleiben. Bei dieser Tätigkeit kommt der Zentralstelle der zwischenbetriebliche Vergleich aller Unterlagen zustatten.

Die Überwachung erstreckt sich ferner auf die Ausarbeitung einheitlicher Richtlinien für die Beschaffung, auf den Abschluß und die Bekanntgabe wichtiger Vereinbarungen mit den hauptsächlichen Lieferanten und auf die Durchführung der finanziellen Dispositionen.

Industrielle Budgetkontrolle.

Von Robert Arzet, Berlin.

In den Vereinigten Staaten hat sich in den letzten Jahren eine betriebswirtschaftliche These entwickelt, auf deren Anwendung in industriellen Unternehmungen man einen großen Teil der bemerkenswerten Erfolge der amerikanischen Wirtschaft zurückführen zu können glaubt. Die Genfer Konferenz, die vom 10.—12. Juli d. J. unter starker internationaler Beteiligung stattfand, sollte ein Versuch sein, das Problem der Budgetkontrolle unter vorzugsweiser Mitarbeit von Praktikern zu klären und ihr Anwendungsbereich unter den verschiedenartigsten Bedingungen aufzuzeigen. Die Diskussion hat für die Abgrenzung des Problems wichtige Fingerzeige gegeben und erhebliche Erkenntnisfortschritte gebracht.

Die vom 10.—12. Juli in Genf unter den Auspizien des Internationalen Rationalisierungs-Instituts abgehaltene Konferenz war in doppelter Hinsicht bemerkenswert: einmal, wegen der Beschränkung des Diskussionsstoffes auf ein verhältnismäßig begrenztes und — wenigstens in Europa — noch nicht theoretisch übermäßig gut fundiertes Thema, dann wegen der Tatsache, daß sich über dieses Thema fast ausschließlich leitende Persönlichkeiten der Industrie aus allen Ländern mit vorbildlicher Offenheit und bemerkenswertem Verständnis für die theoretischen Zusammenhänge unterhielten. Schließlich muß auch, um dies vorweg zu nehmen, die Vorbereitung der Veranstaltung insofern als geschickt und nachahmenswert bezeichnet werden, als auf die Teilnehmer ein gelinder Druck ausgeübt wurde, sich über die Grundzüge der Budgetkontrolle an Hand der gut vorbereiteten Referate im voraus zu unterrichten. Man darf wohl sagen, daß die Konferenz ohne diese Vorsichtsmaßnahme vermutlich in eine gewisse Sackgasse geraten wäre, denn es zeigte sich doch, daß sich hinter diesem aus den Vereinigten Staaten importierten Begriff weit mehr verbirgt, als nur eine vernunftgemäße Durchführung des ökonomischen Prinzips innerhalb einer industriellen Unternehmung. Im Verlauf der Verhandlungen wurde vielmehr den meisten klar, daß man inmitten eines Versuches stand, aus dem weiten Gebiet der Rationalisierung Teilprobleme zu behandeln, die für die künftige Beurteilung des Rationalisierungskomplexes von schwerwiegender Bedeutung sein können. In gewisser Hinsicht ist Budgetkontrolle nichts anderes als eine Reaktion auf die vielfach allzu stark betonte technische Betrachtungsweise der Rationalisierung, im weiteren Sinne aber auch eine logische Fortsetzung der im Rationalisierungsprozeß ungelöst gebliebenen Fragen. Herr Fayol, der Sohn des berühmten Verfassers des Standardwerkes über „Allgemeine und industrielle Verwaltung“ wies in Genf darauf hin, daß in den Schriften seines Vaters der Ausdruck Budgetkontrolle nicht vorzufinden sei, daß jedoch die unter diesem Begriff zusammengefaßten Methoden von seinem Vater in dessen langer industrieller Laufbahn weitgehend Anwendung gefunden hätten. So beschreibt er beispielsweise den Fall eines großen Unternehmens der Montan- und Metallindustrie. Eine Zusammenfassung der von Fayol sen. ausgearbeiteten Grundsätze zur Aufstellung von Tätigkeitsprogrammen für industrielle Unternehmungen wurde außerdem den Teilnehmern der Konferenz ausgehändigt.

Aus dem Gesagten geht hervor, daß es sich bei dem Begriff Budgetkontrolle wiederum keineswegs um etwas grundsätzlich Neues handelt, sondern um eine systematische Durchdringung von Ideen, die in jedem gut geleiteten Unternehmen zur Anwendung gebracht werden, die jedoch im Zusammenhang mit den starken strukturellen Veränderungen in der Produktion wie im Absatz mit der Zeit zu

einer wissenschaftlichen Behandlung drängten. Die zunehmende Konzentration der industriellen Betriebe, die kapitalmäßige Umstellung als Folge der technischen Verbesserungen, das Anwachsen der fixen Kosten gegenüber den beweglichen Kostenelementen, die Kompliziertheit der Verwaltung, all diese Faktoren haben das Bedürfnis nach verbesserten Methoden der Übersicht und der Planung stark in den Vordergrund gerückt. Es muß den deutschen Delegierten, die nicht nur für die Veranstaltung der Konferenz seinerzeit die ersten Anregungen gaben, sondern auch den wertvollsten Teil der Diskussion bestritten, als ein erhebliches Verdienst angerechnet werden, daß sie gerade die kapitalmäßigen Gesichtspunkte der Budgetkontrolle bewußt und mit allem Nachdruck in den Mittelpunkt der Diskussion stellten, obwohl vielleicht diese Seite bei den amerikanischen Industriellen mit ihren leichten Kapitalbeschaffungs- und Absatzfinanzierungsmöglichkeiten eine weit geringere Rolle spielt als dies bei den europäischen Kollegen der Fall ist. Gerade in der letzten Zeit sind in Deutschland zwei Beispiele bekannt geworden, welche die Eigenart der Kapitalstruktur moderner Konzerne beleuchten. In der Untersuchung des Enqueteausschusses über die chemische Industrie wird gesagt, daß die Unkosten dieses Industriezweiges derart stark sind, daß sie so lange fast als unabänderlich bezeichnet werden können, als überhaupt — also unabhängig vom Ausmaß der Beschäftigung — die Betriebe in Gang gehalten werden. Auch die Deutschen Linoleumwerke weisen in einem Schreiben an die Bauwirtschaftsstelle für das Wirtschaftsgebiet Frankfurt a. M. auf den in dieser Industrie besonders hohen Anteil der fixen Kosten hin. Anders ausgedrückt, erfordert der Kapitaldienst dieser und ähnlich gelagerter Industrien laufend hohe Beträge, gleichgültig, in welchem Maße der Produktionsapparat beschäftigt ist. Die gegenwärtige Krisis in fast allen Industriezweigen wirkt sich demnach auf den Kapitaldienst der technisch hochstehenden und einen nur geringen Anteil des personellen Elements an den Gesamtunkosten aufweisenden Unternehmungen mit doppelter Schwere aus. Der Kapitaldienst muß unter allen Umständen durchgehalten, die Amortisation der Maschinenanlagen usw. vorgenommen werden, ganz unabhängig davon, was gearbeitet und abgesetzt wird. Wagt man es, über die gegenwärtig schweren Wolken hinaus in eine freundlichere Zukunft zu blicken, so ergibt sich allerdings — wenn man von der Möglichkeit neuer technischer Umwälzungen absieht — später der Vorteil, daß eine Steigerung der Produktion bis zur vollen Kapazität ohne starke Inanspruchnahme der Betriebsmittel oder des Kapitalmarktes durchführbar erscheint, während in früheren Konjunkturzyklen jede industrielle Ankurbelung zu einer Neuinvestierung erheblicher Mittel zwang. Will man die Auswirkungen der Absatzkrise und die Symptome einer Wiederbelebung des Kapitalmarktes erfassen, so wird man gut daran tun, sich diese Veränderungen vor Augen zu halten. Es ist durchaus denkbar, daß eine Konjunkturbesserung nur mit einer relativ geringfügigen Beanspruchung der Kapitalmärkte verknüpft sein wird, daß also die Vorteile der Rationalisierung, die heute begreiflicherweise von mancher Seite angezweifelt werden, sich in einer Periode der wirtschaftlichen Erholung ganz besonders stark geltend machen können. Zu diesen Erörterungen hätten die Genfer Referate über das Kapitals- und Investitionsbudget konsequenterweise führen müssen, wenn man sich im Hinblick auf die kurze Zeit und die vorwiegend betriebswirtschaftliche Einstellung der Teilnehmer nicht lediglich auf die eine Seite des Kapitalproblems beschränkt hätte.

Eine weitere Feststellung mag hier noch am Platze sein. Die amerikanischen Teilnehmer hatten es nicht schwer, den Erfolgsnachweis für ihre Budgetmethoden zu führen. Eine fast zehnjährige Periode ungewöhnlicher Produktions- und Absatzentwicklung mußte jede Methode als berechtigt erscheinen lassen, die ein Unternehmen neben möglichster Unkostensenkung auch den günstigsten Absatz sicherte. Der Grundcharakter jedes Budgets ist seine Stabilität. Auf das Industrieunternehmen angewandt, wird das Budgetprinzip einen Sinn nur haben können, wenn möglichst viele feste Faktoren die Aufstellung einer Ist- und Soll-Kalkulation gestatten. Man wird dabei, genau wie es in der Weltwirtschaft üblich ist, eine natürliche Zuwachsrate, gewissermaßen einen Wachstumskoeffizienten in Rechnung stellen dürfen, ohne sich dem Vorwurf der Oberflächlichkeit auszusetzen. Nun haben die amerikanischen Delegierten leider nicht die Gelegenheit wahrgenommen, um uns zu sagen, wie sich die Budgetkontrolle in einer Zeit abgleitenden Absatzes, rückläufiger Preise und starrer Löhne gestaltet. Selbstverständlich hat man in den Vereinigten Staaten, als dem Mutterland der Konjunkturforschung, nicht versäumt, die Konjunkturschwankungen bei der Budgetkontrolle zu berücksichtigen, die Zeit seit dem Eintritt der Staaten in den Weltkrieg hat indessen eine amerikanische Generation großgezogen, die im wesentlichen nur eine Steigerung des Lebenstempos und damit eine konjunkturoptimistische Einstellung kennt, während der Europäer auf Grund Jahrhunderte alter Erfahrungen mit einer Till-Eulenspiegel-Natur behaftet ist, die hinter jeder Besserung schon gefühlsmäßig den notwendigen Rückschlag erkennen zu müssen glaubt. Diese Frage des Einflusses der Konjunkturwechsel auf die Gestaltung industrieller Budgets ist natürlich von vielen Diskussionsrednern angeschnitten worden, indessen fehlte es weitgehend an den praktischen Beobachtungen und Zahlenreihen, wie sie zugunsten des individuellen Budgets in so überzeugender Weise von verschiedenen Industriezweigen für eine günstige Zeit ins Feld geführt werden konnten. Am präzisesten hat der Kanadier Carswell diesen Punkt zur Diskussion gestellt, von der Voraussetzung ausgehend, daß jedes Budget mit der einigermaßen zuverlässigen Berechnung des eigenen Absatzes und der richtigen Einschätzung

der Konjunktur steht und fällt. Die Feststellung, daß ein Vergleich der amerikanischen Indexziffern gegenüber dem tatsächlichen Verlauf der Konjunktur nur eine etwa 50prozentige Richtigkeit der Erwartungen ergeben hätte — und zwar lange vor dem tiefsten Stand der Depression —, mag den Amerikanern nicht gerade angenehm gewesen sein. Er zeigte jedenfalls mit absoluter Beweiskraft, daß das A und O eines industriellen Budgets auch in einem Lande, das Kapitalsorgen nicht kennt, das Absatzbudget ist, und daß demnach die Unternehmungen, die diesem Faktor keine ausschlaggebende Bedeutung beigelegt haben, in ihrem Budget ein Fiasko erlebt haben müssen, sofern nicht, wie es wohl nur in wenigen Fällen geschehen ist, der Aufstellung des Budgets ein Produktionsabschnitt von vieljähriger Dauer zugrunde gelegt worden ist. Zwar wurde bemerkt, daß solche Unternehmungen, die sich eines Budgets und einer vernünftigen Konjunkturstatistik bedienten, sich relativ leichter mit der Krisis abgefunden haben, als andere, die gewissermaßen in den Tag hinein wirtschafteten. Dies hängt aber sicherlich weniger mit der Methode als solcher, als mit der erhöhten Wachsamkeit und Bereitschaft zusammen, zu der die budgetmäßige Erziehung aller Teile eines Unternehmens notwendigerweise zwingt. Darin liegt schließlich auch der Hauptnutzen der Budgetierung, daß jeder Arbeiter und Angestellte ganz unabhängig davon, an welcher Stelle er seiner Firma dient, sei es durch das System, sei es durch eine überragende Persönlichkeit, die ja leider in modernen Industriekörpern immer mehr in der Verwaltung aufgeht, zu rationellem Denken veranlaßt wird, ja, darüber hinaus, wie Dr. Heinz Ludwig darstellte, zu kapitalmäßigem Denken, das hinter jeder Materie und hinter jeder zeitlich bemessenen Bewegung eine Kapitalfunktion erblickt. Hinnenthal hat zwar an einer Stelle gesagt, daß der Techniker es war, der bei der Inangriffnahme arbeitsersparender Methoden an den Nutzen dachte, den er dem Gesamtunternehmen verschaffen wollte. Im Verlauf der Rationalisierung aber zeigte es sich, daß die technische Idee die kaufmännische überwucherte, daß man aus rein technischen Gründen die Investition großer Kapitalien für ratsam hielt, die wenigstens in Deutschland nur zu hohen Sätzen zur Verfügung standen. Es wäre falsch, ganz allgemein von Fehlinvestitionen zu sprechen oder zu sagen, daß die Rationalisierungsidee über das Ziel hinausgeschossen sei, eine stärkere Berücksichtigung der Kapitalfaktoren erweist sich in Zukunft jedoch als notwendig, und wenn es nach Ludwig eine der wichtigsten Aufgaben der Budgetkontrolle ist, neben der Marktorientierung auch die Kapitalorientierung zu verfeinern, so wird man mit dem Ergebnis der Genfer Aussprache nur einverstanden sein können. Es hat sich zweifellos als richtig erwiesen, eine neue These einem berufenen Forum zur Diskussion vorzulegen, bevor man Gefahr läuft, daß sie unter Voraussetzungen aufgenommen und angewandt wird, die nicht mit denjenigen zu vergleichen sind, unter denen sie ihre erste Nutzanwendung und ihre großen Erfolge erzielte. Es ist deshalb auch nicht erstaunlich, daß man in Genf auf eine kritiklose Bewunderung des in Amerika Erreichten verzichtete, sondern sich mit dem Versprechen trennte, weitere gemeinsame Forschungsarbeit zu leisten. Da bei dieser Betrachtung die Kritik der sachlichen Beschreibung des Konferenzverlaufes schon zuvorgekommen ist, mag hier auch gleich die Resolution angefügt werden, die in der Schlußsitzung von dem Vorschlagskomitee unterbreitet worden ist:

„In Anbetracht der Bedeutung der Budgetkontrolle für die öffentliche und die Betriebsverwaltung beantragt die Internationale Konferenz über Budgetkontrolle, daß das Internationale Rationalisierungs-Institut in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Komitee für wissenschaftliche Organisation und mit den Nationalkomitees oder sonstigen nationalen Stellen sich mit der Bildung von Studiengruppen befaßt, die die Anwendung der Budgetkontrollmethoden auf bestimmte Gebiete anstreben. Die internationale Zusammenfassung dieser Studiengruppen wird dem Internationalen Rationalisierungs-Institut anvertraut in der der Entwicklung entsprechenden zweckmäßigsten Form. Um diesem Wunsche Folge zu geben, empfiehlt die Konferenz:

a) daß bei jedem Komitee oder bei jeder nationalen Organisation für Rationalisierung ein Unterkomitee geschaffen werde nach dem Beispiel des RKW, zum Studium von Fragen der Budgetkontrolle;
b) daß bei den verschiedenen Industriezweigen nationale und internationale Gruppen gebildet werden, zum Studium der Anwendung der Budgetkontrolle;
c) daß das Internationale Rationalisierungs-Institut aufgefordert werde, die Verbindung zwischen den Gruppen a und b und den Mitgliedern internationaler Gruppen herzustellen und ihnen die nötige technische Unterstützung zukommen zu lassen."

Auf Grund dieser Beschlüsse sind für die Stahlindustrie, die Automobilindustrie, die Textilindustrie und die Nahrungsmittelindustrie in Genf bereits Verständigungen erzielt worden. Man darf darin neue Ansätze internationaler Planwirtschaft erblicken, und es besteht die Aussicht, daß damit auch die volkswirtschaftliche Erkenntnis von der Notwendigkeit einer Budgetkontrolle auf weltwirtschaftlicher Basis, die allein die Forderung einer möglichst weitgehenden Stabilisierung des Absatzes zu erfüllen geeignet erscheint und die von Prof. Serruys erneut dargelegt wurde, gefördert wird. Die Genfer Konferenz hat den Ausgangspunkt einer Synthese angedeutet, an deren Verwirklichung man um so eher glauben darf, als die entscheidenden Anregungen nicht von wirklichkeitsfremden Theoretikern oder Politikern, sondern von führenden Männern der Praxis ausgegangen sind.

Das Ziel der Budgetkontrolle im Industriebetrieb ist in Genf weniger Gegenstand der Kontro-

verse gewesen als es die Formen und Wege zur Erreichung des gesetzten Zieles waren. Zahl und Umfang der für die Aufstellung eines Gesamtbudgets erforderlichen Einzelbudgets hängen naturgemäß eng mit Betriebsart und Betriebsgröße zusammen, im wesentlichen werden folgende Einzelbudgets in Frage kommen:

a) Verkaufsbudget (Absatzbudget) auf Grund der zurückliegenden Erfahrungen des Einzelunternehmens und der Zukunftsschätzungen von Marktanalyse und Konjunkturforschung;
b) Produktionsbudget (Betriebsplanung) auf Grund des Verkaufsbudgets und des Fassungsraumes der Lager;
c) Kosten- (Ausgaben-) Budget auf Grund der Verkaufs-, Produktions- und Einkaufsbudgets, sowie der eigenen Leistungsfähigkeit;
d) Finanzbudget an Hand der vorgenannten Budgets. Dieses zerfällt im allgemeinen in Investitions- und Kapitalbudgets.

Das Gesamtbudget entsteht natürlich nicht aus der einfachen Zusammenfassung der Einzelbudgets, sondern stellt eine Sonderarbeit dar, die neben den Ziffern und Erkenntnissen der Einzelbudgets noch jene Faktoren zu berücksichtigen hat, die sich budgetmäßig nicht darstellen lassen, und die in ihrer Summation gewissermaßen die Intuition des Geschäftsleiters oder Inhabers zum Ausdruck bringen. Das Verkaufsbudget wurde als wichtigstes Einzelbudget anerkannt und der bereits erwähnte W. M. Carswell, der Finanzdirektor der Northern Electric Company, hat neben einem schriftlichen Beitrag über „Die Ausarbeitung des Verkaufsbudgets" seine Erfahrungen auch mündlich in überzeugender Weise vorgetragen. Auf die Schwierigkeiten einer zuverlässigen Marktanalyse, auf die sich ein Verkaufsbudget zu stützen hat, wurde weiter oben bereits hingewiesen. Bekanntlich beruht in den Vereinigten Staaten die Schätzung des voraussichtlichen Absatzes weitgehend auf den Voranschlägen der Verkäufer. Jeder Verkäufer arbeitet eine Absatzziffer aus, die nach seiner Schätzung in seinem Bezirk während der Budgetperiode erzielt werden kann. Die Einzelschätzungen werden dann durch den Leiter der Verkaufsorganisation zusammengefaßt und geprüft. Unter Berücksichtigung der allgemeinen Politik der Gesellschaft, der Leistungsfähigkeit des Unternehmens und der Marktanalysen unterwirft sich nun der Verkaufsdirektor der Aufgabe, endgültig die Verkaufsmöglichkeiten für das bevorstehende Geschäftsjahr festzulegen. In vielen Fällen ist aber das Verfahren umgekehrt, d. h. die Verkaufsschätzung wird vom Personal des Zentralbüros auf Grund von Studien früherer Verkäufe, von Untersuchungen der Bevölkerungsverhältnisse, der industriellen Lage usw. ausgearbeitet und dann den Bezirksverkäufern und Reisenden zur Kritik übersandt. Dieses System hat natürlich den einen Nachteil, daß es fern vom Schuß ausgearbeitet ist und den psychologischen Faktor, d. h. die persönliche Fühlung mit dem Kunden unberücksichtigt läßt, während andererseits dem letzten Verkäufer unter Umständen Zahlen suggeriert werden, die ihn zu besonderen Anstrengungen zwingen. Diese Überlegung zeigt, daß am notwendigsten und am leichtesten durchzuführen das Budget in Unternehmungen ist, die sich mit der Produktion von Massen- und Markenartikeln befassen, während Unternehmungen mit Modeartikeln oder mit anderer stoßweiser Beschäftigungsweise zum Teil auf das Hilfsmittel der Budgetkontrolle verzichten müssen. Aber auch bei der ersterwähnten Kategorie sind, wie amerikanische Beispiele zeigen, Überraschungen keineswegs ausgeschlossen. In der nicht unwichtigen Frage, ob dem Produktions- oder dem Verkaufsbudget der Vorrang einzuräumen sei, vermochte Carswell unter Hinweis auf die Gefahr einer Überproduktion die Bedeutung des letzteren ohne weiteres zu erhärten. Für den Fall eines Konjunkturanstieges, der vorübergehend zu einem Mißverhältnis zwischen Absatzmöglichkeit und Produktionsfähigkeit führen könnte, habe die Aufstellung eines Verkaufsbudgets den Vorteil der Orientierung für die Techniker.

Eine nicht unwesentliche Kontroverse entspann sich über die Frage, ob die Budgetierung von unten herauf oder von oben herab durchgeführt werden soll und ob man praktischer gruppenweise oder individuell vorzugehen habe. Wenn man sich gefühlsmäßig an den in Genf geäußerten Auffassungen orientieren will, so scheint die Meinung vorherrschend zu sein, daß die Einzelarbeiten von unten in Angriff genommen werden müssen, während die Verantwortlichkeit von oben bestimmt wird, d. h. man will die spezifische Unternehmerfunktion auch in einem durchrationalisierten Betrieb nicht ausgeschaltet wissen, wobei unwesentlich ist, ob diese Funktion vom Inhaber oder Leiter selbst oder von einem mit ihm eng zusammenarbeitenden „Chief executive" ausgeübt wird. In Industriezweigen, bei denen eine bisher patriarchalische Produktionsweise es bisher dem Unternehmer schwer gemacht hat, Rationalisierungsideen in dem gewünschten Maße durchzusetzen, wird es unter Umständen richtiger sein, orts- und betriebsfremde Persönlichkeiten mit der Durchführung bestimmter Programme zu betrauen, so ist z. B. dem Verfasser bekannt, daß in süddeutschen Textilbetrieben erst die Heranziehung auswärtiger Betriebsleiter, die allerdings nicht identisch zu sein brauchen mit den Trägern der Gesamtverantwortung, es ermöglichte, jene technischen und organisatorischen Vereinfachungen durchzusetzen, die bei dem zunehmenden Wettbewerb trotz mancher sozialer Härten unumgänglich erschienen. In den meisten Genfer Referaten wurde betont, daß der menschliche Faktor auch durch die Festlegung bestimmter Richtlinien im Produktionsabsatz nicht aus den Unternehmungen ausgeschaltet werden soll, doch geht es wohl zu weit, wenn man, wie es von verschiedenen Seiten angeregt wurde, jeden einzelnen, der mit irgendeiner Budgetfunktion versehen ist, auch unbedingt verantwortlich für die starre Einhaltung der von ihm aufgestellten Soll- und Istziffern ver-

antwortlich machen will. Es ist, um es immer wieder zu betonen, das erzieherische Moment, das den Hauptinhalt und den Hauptwert der Budgetgrundsätze darstellt und nicht zuletzt auch das Streben, die früher in den meisten Betrieben üblich gewesenen „Schmutzwinkel" im engeren und weiteren Sinne zu beseitigen. Die Amerikaner haben für die Durchführung der Budgetierung vielfach „teams" gebildet, um, losgelöst von der Eigenwilligkeit eines Einzelnen, das Interesse für größtmögliche Wirtschaftlichkeit gruppenweise zu fördern. Dies führt hinüber zu den psychologischen Problemen der Budgetkontrolle. Der Amerikaner Clark meinte, daß für den Erfolg der Budgetierung alles von der richtigen Art der Einführung abhänge, man solle nicht im ganzen Betrieb zugleich mit der Budgetkontrolle einsetzen, sondern in einer Abteilung, die für Neuerungen Interesse habe und der es Freude mache, das neue System zu erproben. Diese Methode hat aber entschieden den Nachteil, daß zunächst viel Zeit mit Experimenten verlorengeht, während mit einer durchgreifenden Gesamtpolitik, wie verschiedene praktische Beispiele zeigten, unter Umständen ein Betrieb in kürzester Zeit aus einer fast aussichtslosen Position in einen rentablen Zustand gebracht werden könnte. Für das Tempo und die Art des Vorgehens ist naturgemäß die Frage mitbestimmend, in welchem Zustand sich ein Unternehmen befindet, ob es an und für sich gesund und gut fundiert ist oder ob es durch eine radikale Umstellung den Versuch einer Anpassung an neue Produktionsverhältnisse machen muß.

Über die Gesichtspunkte der Kapitalfreisetzung als einer der wichtigsten Aufgaben des Budgets ist bereits eingangs hingewiesen worden. Dr. Ludwig, der die Diskussion über das Kapitalbudget einleitete, meinte schließlich nach einer sehr eindrucksvollen Darlegung, daß im Gegensatz zu der herkömmlichen Auffassung die Aufgabe des Finanzdirektors darin bestehe, Kapitalwirtschaft zu treiben und sich nicht auf Gelddispositionen, Buchhaltung und Bilanz zu beschränken. Direktor Schmid von Lanz (Mannheim) äußerte sich über das Investitionsbudget und meinte unter Zustimmung der meisten Referenten, daß für die vorwiegend verarbeitenden Industrien die Investitionsperioden etwa 5 Jahre überdecken müßten, lediglich für Elektrizitätswerke und ähnliche Unternehmungen gelten Perioden von 10 und mehr Jahren. Diese Frage kann deshalb nicht eindeutig beantwortet werden, weil sich anscheinend in der Aufeinanderfolge der Konjunkturzyklen, die bei der Festlegung von Investitionsprogrammen offenbar als Richtschnur dienen, grundlegende Veränderungen vollziehen, von denen man noch nicht weiß, ob sie schließlich zu längeren oder kürzeren Konjunkturintervallen führen werden. Man wird auch in der Frage der Investitionen von starren Grundsätzen absehen müssen, wenn man der Unternehmertätigkeit, die ja gerade aus dem Auf und Ab der Wirtschaftslinien Anregungen und Erfolg zu ziehen pflegt, nicht die Schwungkraft nehmen will. Andererseits zwingt die Bedeutung, welche die Kapitaldispositionen auf lange Sicht für die Rentabilität und die ruhige Weiterentwicklung eines Unternehmens haben, zu besonders vorsichtiger Planung.

Etwas abseits von der betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise liegt der Teil der Diskussionen, der sich mit den Zusammenhängen zwischen Betriebsbudget und Staatsbudget befaßte. Die Erörterung dieser Frage drängte sich schon deshalb auf, weil der Begriff der Budgetkontrolle auf kameralistischer Grundlage beruht, und weil, befruchtet durch die privatwirtschaftliche Einfärbung des Begriffs, durchaus ein Bedürfnis besteht, nunmehr auch in der öffentlichen Verwaltung die Budgetfragen aus ihrer starren Schematisierung zu einer neuzeitlichen Entwicklung zu bringen. Bei der engen Verflechtung der öffentlichen Wirtschaft mit der Privatwirtschaft und bei dem großen Anteil, den Staat, Länder und Kommunen an dem gesamten Sozialprodukt eines Landes haben — in Deutschland ca. 40—50 % —, ist es durchaus erstrebenswert, den Rationalisierungsinhalt des Budgetprinzips auch der öffentlichen Verwaltung zugängig zu machen. Einzelheiten dieser Erörterungen sollen hier nicht gebracht werden, da sie zu weit abseits führen würden.

Die Diskussionsergebnisse wurden von Direktor Pulvermann (Petschekkonzern) in einem ausgezeichneten Referat zusammengefaßt. Pulvermann wies mit Recht darauf hin, daß man sich davor hüten müßte, den Begriff der Planung mit den Versuchen zu identifizieren, die der älteren Generation als sozialistische Experimente verdächtig geworden seien. Das Budget gebe der Planung neuen Sinn und Inhalt und es sei geradezu ein Ergebnis der Auseinandersetzung mit den produktionspolitischen Forderungen des Sozialismus. Das Budget sei allerdings ein Versuch, durch die Stabilisierung der Einzelunternehmung auch zu einer schließlichen Stabilisierung der Volkswirtschaft zu gelangen, es sei aber falsch, anzunehmen, daß hierdurch an Stelle der Intuition des Unternehmers ein Schema gesetzt werden soll. Maßgebend für die entscheidenden Fortschritte werde immer die künstlerische Gestaltungskraft und die persönliche Initiative des Unternehmers bleiben.

Die Berechnung des Geschäftswertes II.

Von R. Schweitzer, Berlin.

Wir veröffentlichen hier den zweiten Teil des Beitrages über die Bewertung des Geschäftswerts, der auf die direkten Methoden der Berechnung, soweit sie in der Literatur entwickelt wurden, eingeht. Der Verfasser kommt zu dem Ergebnis, daß zwar alle Methoden mehr oder weniger Schätzungen darstellen, die indirekte Methode jedoch der direkten Berechnungsart an Genauigkeit überlegen sei.

B. Die direkte Methode.

Die direkte Methode verzichtet auf den Umweg über den Reproduktions- und Ertragswert. Sie leitet den Geschäftswert vom Umsatz oder Gewinn direkt ab.

1. Die Methoden der Praxis.

a) Der Geschäftswert als Vielfaches des Umsatzes.

Die Praxis hat sich in Anbetracht der Kompliziertheit unseres Problems mit einfachen, zum Teil recht rohen Verfahrensregeln geholfen. Recht beliebt ist die von Schreier[32]) als Umsatzmethode bezeichnete Art[33]). Schreier gibt folgendes Berechnungsbeispiel:

1. Umsätze:

1. Jahr	M	49 000
2. „	„	45 000
3. „	„	38 000
4. „	„	67 000
5. „	„	76 000
	M	275 000.

2. Durchschnittlicher Jahresumsatz M 55 000.
3. Das durch Übereinkunft geschaffene Mehr- oder Vielfache; hier angenommen mit dem Vierfachen.
4. Grundpreis des Geschäftswertes mithin M 220 000.

Zu beachten ist, daß durch Zufälle oder Ausnahmezustände veranlaßte Umstände ausgeschieden werden. Die Beliebtheit dieser Methode erklärt sich daraus, daß der Umsatz vielfach weit leichter festgestellt werden kann als der Gewinn. Der Nachteil dieser Methode liegt in ihrer Ungerechtigkeit. Die Gewinne bei Unternehmungen mit gleichem Umsatz können erheblich voneinander abweichen.

b) Die uneigentliche Kapitalisierung[34]).

Kapitalisiert wird nach Schreier[35]) ein Gewinnrest. Von dem korrigierten Gewinn „sind noch die Zinsen des erforderlichen Geschäftskapitals sowie ein angemessener Betrag für die eigene und persönliche Tätigkeit des Geschäftsinhabers als Gehalt abzuziehen, sofern solche Kosten in der Bilanz nebst Gewinn- und Verlustrechnung noch nicht berücksichtigt worden sind (Kapitalverzinsung heute zwischen 7 und 10 %). Berechnungsbeispiel[36]):

1. Ertrag:

1. Jahr	M	41 000
2. „	„	34 000
3. „	„	36 000
4. „	„	42 500
5. „	„	46 500
	M	200 000.

2. Durchschnittlicher Jahresertrag 40 000.
3. Abzüglich Arbeitsrente 8000.
4. Abzüglich Kapitalverzinsung, 8 % auf 75 000 = 6000.
5. Rechnungsmäßiger Unternehmungsgewinn 26 000.
6. Kapitalisierungsfaktor, hier angenommen mit 5.
7. Grundpreis des Geschäftswertes mithin 130 000.

Der Käufer berücksichtigt u. a. die eigene Tüchtigkeit, Arbeitsleistung und die Zeitspanne, innerhalb welcher er glaubt, ein ebenso gut florierendes Geschäft durch eigene Arbeit zu schaffen.

c) Die kombinierte Methode der Praxis.

Als dritte, letzte und verfeinerte Methode der kaufmännischen Praxis führt Schreier eine kombinierte Methode an, in Anwendung bei größeren Handelsgeschäften und größeren Fabrikationsbetrieben: Grundlagen der Berechnung sind Umsatz, Betriebskapital und Reingewinn.

„Berechnungsbeispiel:

Jahr	Geschäftskapital	Jahresumsatz	Reingewinn
1.	125 000	584 000	44 000
2.	146 000	615 000	43 000
3.	159 000	654 000	49 500
4.	157 500	667 000	55 500
5.	162 500	680 000	58 000
	750 000	3 200 000	250 000

Das ist im Durchschnitt also:

Geschäftskapital	150 000	
Jahresumsatz	640 000	
Reingewinn	50 000.	
Von diesem durchschnittlichen Reingewinn von		50 000
wären, sofern es sich nicht um eine G. m. b. H. oder eine A.-G. handelt, aber noch abzusetzen:		
a) die Arbeitsrente: der Wert der künftigen eigenen Arbeitsleistung des Käufers wird hier angenommen mit	18 000	
b) die Kapitalverzinsung: die unter den heutigen Verhältnissen als normal anzusehende Jahresverzinsung des Betriebskapitals beträgt 10 %; 10 % von 150 000 mithin	15 000	33 000
Der alsdann verbleibende Betrag von		17 000

stellt somit den voraussichtlichen künftigen Jahresreinüberschuß dar.

[32]) Geschäftswert, Hamburg 1928, S. 32.

[33]) In Anwendung beim Verkauf von kleinen Detailgeschäften und mittleren Gewerbebetrieben (bei Schlächtereien nach dem Wert des verkauften Fleisches, bei Milchwirtschaften nach der Menge der verkauften Milch, bei Schankkonzessionen nach der verkauften Menge des Bieres usw.).

[34]) In Anwendung beim Verkauf von größeren Detailgeschäften, Hotel- und Restaurationsbetrieben sowie bei kaufmännischen Handelsgeschäften mittleren Umfanges.

[35]) a. a. O. S. 29.

[36]) a. a. O. S. 29.

Ferner ist aber für die weitere Berechnung festzustellen, daß:

1. der Reingewinn von 50 000 im Verhältnis zum Umsatz von 640 000 . . . . 7,81250 %
2. der Wert der künftigen Arbeitsleistung des Käufers, hier angenommen mit 18000 bei einem Reingewinn von 50 000 . . 36 %
3. die Verzinsung des Geschäftskapitals mit 10 % auf 150 000 gleich 15 000 bei einem Reingewinn von 50 000 . . . 30 %

beträgt.

Demnach ergibt sich hier anschließend folgende Berechnung:

Anteil des Reingewinnes am Jahresumsatz		7,81250 %
a) Wert der eigenen Arbeitsleistung: (36 % von 7,81250 %) gleich	2,81250 %	
b) Normalverzinsung des Geschäftskapitals: (30 % von 7,81250 %) gleich	2,34375 %	5,15625 %
ergibt einen künftigen Reinüberschuß von .		2,65625 %

Diese letztgenannten 2,65625 % geben nun den Ausgangspunkt der Berechnung des Geschäftswerts, und zwar auf folgender Basis:

2,65625 % gleich M? Umsatz
7,81250 % „ „ 640 000 „

$$\frac{640\,000 \times 2{,}65625}{7{,}81250} = \text{„ } 217\,600 \text{ „}$$

Da nun unter Berücksichtigung der heutigen Verhältnisse die Normalverzinsung 10 % pro anno beträgt und auf Grund kaufmännischer Erfahrung sich ein Geschäft normalerweise innerhalb 20 Jahren amortisiert, so ist hier, um zu dem Grundpreis der Firma zu kommen, wie folgt zu rechnen:

$$\frac{217\,600 \times 10 \times 20}{100} = \text{M } 435\,200^{37})\text{“}.$$

Diese 435 200 entsprechen einer gedachten 20jährigen Abzahlung von M 21 760. Bei sofortiger Barzahlung würde die Summe der auf die Gegenwart diskontierten Raten 185 255 M betragen.

In den genannten Methoden der Praxis erscheint also der Geschäftswert als Vielfaches des Umsatzes oder eines Übergewinnes.

2. Die Vorschläge der betriebswirtschaftlichen Literatur in bezug auf die direkte Berechnung des Geschäftswertes.

Die Methode Fritz:

Fritz zieht vom Gewinn die Zinsen für das „wirtschaftlich bedingte Reproduktionskapital“ ab (abzüglich der Schulden), und zwar rechnet er hier mit dem landesüblichen Zins p. Die Restgröße wird als Verzinsung des Geschäftswertes angesehen und, um letzteren zu erhalten, zu einem höheren Kapitalisierungszinsfuß kapitalisiert. Dadurch will Fritz der Entwertungsgefahr des Geschäftswertes Rechnung tragen, was Schmalenbach auf dem Wege der Abschreibung erreicht. Formelmäßig können wir seine Methode folgendermaßen darstellen:

$$G = \frac{\left(g - \frac{Sp}{100}\right) 100}{k}.$$

[37]) Schreier, a. a. O. S. 33 und 34.

Fritz würde nach Schmalenbach das Beispiel von S. 15 wie folgt rechnen[38]):

7 % von RM 1 600 000	= RM 112 000
Zu erwartender Gewinn	= „ 140 000
Differenz	RM 28 000

Diese RM 28 000 mit 10 % kapitalisiert ergeben RM 280 000.

Folglich Wert der Unternehmung	RM 1 600 000
plus	„ 280 000
Der Wert der Unternehmung ist	RM 1 880 000

Die Methode Müller:

Wir haben an früherer Stelle schon darauf aufmerksam gemacht, daß Müller für die Einzelunternehmung eine direkte Methode der Ermittlung des Geschäftswertes empfiehlt. Müller[39]) geht von einem korrigierten Durchschnittsgewinn aus (Erfassung stiller Reserven u. dgl.) und setzt von diesem die Verzinsung des Gesamtwertes der bilanziellen Aktiven, den wir unserer Größe S gleichsetzen können, und außerdem den Unternehmerlohn ab. Die Restgröße ist regelrecht zu kapitalisieren.

Formelmäßig ausgedrückt:

$$G = \frac{\left(g - \frac{Sp}{100} - u^{40})\right) 100}{k}.$$

Die Methode Berliner:

Auch Berliner geht von einem korrigierten Durchschnittsgewinn aus und setzt von dieser Größe außer der Kapitalverzinsung und dem Unternehmerlohn auch noch übliche Mindestbeträge für die Sicherung der Unternehmung ab, die wir r nennen wollen. Zum Unterschiede von Müller finden wir aber bei Berliner keine regelrechte Kapitalisierung, sondern die Form, die oben als uneigentliche charakterisiert wurde. Der Multiplikator drückt die Zahl der Jahre aus, die der Käufer für nötig hält, um ein gleich gutes Geschäft zu gründen. Die Zahl der Jahre kann nicht genau angegeben werden, da jeder Einzelfall hier vom anderen abweicht. Wir wollen die Zahl der Jahre mit n bezeichnen und kämen so zu der Formel

$$G = n\left(g - \frac{Sp}{100} - u - r\right).$$

Die Methode Schubert:

Schubert kapitalisiert einen Übergewinn. Er findet ihn, indem er von unserer Größe g die Verzinsung des Kapitals zum landesüblichen Zinsfuß und die üblichen Rücklagen subtrahiert. Der Kapitalisierungsfaktor ist je nach der Art der Unternehmung verschieden, und zwar bildet Schubert vier Unternehmungsgruppen: ideale Ertragsquellen, wagnisbehaftete mit nahezu unbegrenzter Ertragsdauer und Unternehmungen dritter und vierter Ordnung mit zeitlich begrenzten und nicht ganz sicheren Erträgen. Für die erste Gruppe verwendet er den doppelten landesüblichen Zinsfuß als Kapitalisierungssatz, für die zweite den dreifachen, für die dritte den vierfachen usw.

[38]) Schmalenbach, a. a. O. S. 35.
[39]) a. a. O. S. 301 ff.
[40]) u = Unternehmerlohn.

Formelmäßig:

$$G = \frac{\left(g - \frac{Sp}{100} - r\right) 100}{2p} \quad \text{für Gruppe I}$$

$$G = \frac{\left(g - \frac{Sp}{100} - r\right) 100}{3p} \quad \text{für Gruppe II}$$

allgemein: $$G = \frac{\left(g - \frac{Sp}{100} - r\right) 100}{(0+2)p}.$$

Diese Formeln sehen recht harmlos aus, sind aber auf recht komplizierte Art und Weise unter Verwendung der sog. „kritischen Ertragsdauer" gewonnen. Eine Gruppierung von Unternehmungen auf Grund solcher Formeln ist willkürlich. Wir verweisen auch hier auf die Ausführungen von Friedrich und Goedecke [41]).

Die Methode Friedlaender:

Friedlaender [42]) kennzeichnet seine Methode folgendermaßen:

„Eine besonders gute Art der Berechnung von Kundenwohlwollen kann darin gesehen werden, daß der Durchschnitt der Differenz zwischen Bruttoverdienst und Unkosten (von mehreren Jahren berechnet) zugrunde gelegt wird, 7% Kapitalverzinsung abgezogen werden und diese Summe je nach der Natur des Geschäftes kapitalisiert wird."

Außerdem setzt Friedlaender von dem korrigierten Gewinn (insbesondere in bezug auf das Zukunftswagnis) die üblichen Rücklagen ab.

Formel: $$G = \frac{\left(g - \frac{Sp}{100} - r\right) 100}{k}.$$

Friedlaender sondert den Unternehmerlohn also nicht aus.

Die Methode Dicksee:

Dicksee [43]) verweist in seinem Buch auf die in der Praxis hier und da angewandte Umsatzmethode [44]) und ist dann der Meinung, daß in den meisten Fällen die durchschnittlichen Reingewinne (average net profits) die Basis der Berechnung bilden. Von dieser Größe subtrahiert er die Zinsen für das durchschnittlich investierte Kapital (average capital employed) [45]) und den Unternehmerlohn. Die gewonnene Differenz wird mit einer Zahl (n) multipliziert, die zwischen 1 und 10 schwankt. Im Einzelfall wird darüber entschieden werden müssen, welches Vielfache des Übergewinnes, errechnet nach der obigen Methode, als Gegenwert des Goodwills gefordert und bewilligt wird (how many months' or years' purchase of the surplus profits shown by the above method may fairly be asked for the Goodwill, as between a willing buyer and a willing seller). Dicksee schätzt in England n

1. bei Handelsgeschäften auf 1 bis 5,
2. bei Produktionsunternehmungen auf 1 bis 4,
3. bei freien Berufen auf 1 bis 3,
4. bei Zeitungen und monopolartigen Unternehmungen auf 1 bis 10.

Formel: $$G = n\left(g - \frac{Sp}{100} - u\right).$$

Anhang: Die Berechnung des Geschäftswertes in den Vereinigten Staaten.

Auch die Amerikaner unterscheiden die rohen Methoden der kaufmännischen Praxis (rough-and-ready methods) von den wissenschaftlichen Methoden (scientific methods). Im ersteren Falle wird der Goodwill roh geschätzt [by agreeing on a lump sum] [46]), im letzteren wird er auf Grund verschiedener Verfahren genauer ermittelt. Hier unterscheidet Finney folgende Methoden:

a) Kapitalisierung
   1. des Übergewinnes (excess income),
   2. des Totalgewinnes (total income);
b) die von uns früher als uneigentliche Kapitalisierung bezeichnete Methode (years' purchase)
   1. des Übergewinnes,
   2. des Totalgewinnes.

Die Kapitalisierung des Übergewinnes ist uns bereits aus früheren Erörterungen bekannt. Charakteristisch für die Kapitalisierung des Totalgewinnes ist ein naturgemäß außerordentlich hoher Kapitalisierungszinsfuß, beispielsweise 40%. Diesem Verfahren entspricht ein niedriges n im Falle der uneigentlichen Kapitalisierung des Totalgewinnes. Die in den Vereinigten Staaten bei weitem vorherrschende Methode ist die uneigentliche Kapitalisierung des Übergewinnes [47]). Und hier handelt es sich nach Kester [48]) um folgendes:

1. Bestimmung der net assets (also unsere Größe S).
2. Bestimmung der Normalverzinsung dieser Größe (normal rate).
3. Schätzung der Zeit, während welcher die Übergewinne fortdauern werden (their reasonable expectancy of life).

Formel: $$G = n\left(g - \frac{Sk}{100}\right).$$

Zu beachten ist, daß hier S mit k und nicht, wie früher stets, mit p verbunden ist. Der Goodwill erscheint also hier als number of years' purchase price. Die Zahl der Jahre wird in den Vereinigten Staaten allgemein als zwischen 1 und 10 schwankend angenommen [selten mehr] [49]). Die Größe g

[41]) a. a. O. S. 16 und Fußnote Nr. 29.

[42]) Zeitschrift „Organisation" 1929, S. 79.

[43]) Dicksee, Lawrence and Frank Tillyard, Goodwill and its treatment in accounts. London 1920.

[44]) S. S. 18.

[45]) a. a. O. S. 85.

[46]) Finney, Principles of Accounting, 1924, Kap. 41, S. 4.

[47]) So Kester, Accounting, Theory and Practise, 1922, Bd. II, S. 360; so Montgomery, Financial Handbook, S. 545; so Saliers, Accountants Handbook, S. 575.

[48]) a. a. O. S. 360.

[49]) Nach Schnutenhaus, a. a. O. S. 27, hat sich hinsichtlich der zu berücksichtigenden Jahre in den Vereinigten Staaten folgendes herauskristallisiert: „Wo das Unternehmen gegenüber anderen Betrieben derselben Branche keine Besonderheiten aufweist, nimmt man als Minimum den Nettogewinn eines Jahres oder den goodwill-Wert zweier Jahre. Für industrielle Werke werden indessen meist 2—4, für Handelsunternehmungen 2—5 Jahre genommen. Kommt für beide Arten ein Mo-

wird als Durchschnitt von etwa den letzten 10 Jahren ermittelt. Die normal rate ist naturgemäß bei den einzelnen Unternehmungen von verschiedener Höhe. Nach Montgomery [50]) rechnet das Treasury Department bei soliden Firmen (stable businesses) mit einem Satz von 7—8%, in anderen Fällen mit 10%.

Die Formeln, die wir selbst zusammengestellt haben, um die Berechnungsweise der einzelnen Autoren zu verdeutlichen, zeigen, daß es sich bei den Vorschlägen der betriebswirtschaftlichen Literatur in bezug auf die Ermittlung des Geschäftswerts auf direktem Wege um eine Präzisierung der rohen Methoden der Praxis handelt. Es wird stets ein Übergewinn kapitalisiert, oder der Geschäftswert wird auf dem Wege der sog. uneigentlichen Kapitalisierung durch Multiplikation des Übergewinnes mit einer bestimmten Zahl gewonnen. Die Genauigkeit des Ergebnisses hängt in der Hauptsache von der Wahl des Kapitalisierungsfaktors oder des Multiplikators ab. Die Formeln differieren erheblich. Würde man ein einziges Beispiel zahlenmäßig nach den verschiedenen Formeln durchrechnen, so käme man zu ganz verschiedenen Ergebnissen. Schon aus diesem Grunde muß die indirekte Methode der Ermittlung des Geschäftswertes als zuverlässiger bezeichnet werden. Der Kernpunkt des ganzen Problems liegt aber, wie bereits erwähnt, darin, daß der Wert eines Unternehmens nicht nur durch den Ertrag bestimmt wird. Neben dem Ertrag ist das Kapital der Unternehmung zu berücksichtigen. Die Subtraktion der Kapitalzinsen vom Gewinn, um den Übergewinn als Basis für die Kapitalisierung zu erhalten, genügt nicht. Um Schätzung handelt es sich zwar bei allen Methoden, aber die größte Gewähr dafür, der Wirklichkeit durch die Schätzung so nahe wie möglich zu kommen, bietet die indirekte Methode, die zunächst den Gesamtwert der Unternehmung ermittelt und den Geschäftswert als Differenz zwischen diesem und dem Teilreproduktionswert findet.

nopolcharakter des Unternehmens in Frage, dann wird ein Zeitraum von 8—10 Jahren, für wirklich langjährig etablierte Monopolunternehmen 10 und mehr Jahre zugrunde gelegt."

[50]) Financial Handbook, S. 545.

Betriebsnutzungsgrad und Betriebsbeschäftigungsgrad.

Eine Gegenüberstellung der innerbetrieblichen und der außerbetrieblichen Seite der Wirtschaftlichkeit in Form von Thesen.

Von Erich Kupke, Hannover.

Der Aufsatz nimmt grundsätzlich Stellung zu dem Begriff des Beschäftigungsgrades. Er unterscheidet zwischen einem innerbetrieblichen Nutzungsgrad und einem von außen beeinflußten Beschäftigungsgrad. Der Verfasser kombiniert die beiden Begriffe dann zu einem Begriff „Wirtschaftlichkeitsgrad", der mit dem Erfolg als Differenz zwischen Erlös und Kosten gleichgesetzt wird. Wir geben die Ausführungen als einen weiteren Beitrag zu dem Problem wieder.

I. „Beschäftigungsgrad" ist nicht etwas Intern-Betriebliches, sondern der Ausdruck für die Stellung des Betriebes in der ganzen Verkehrswirtschaft.

II. Demzufolge scheint es nicht möglich, das Problem des Beschäftigungsgrades nur im Zusammenhange mit den Kosten zu lösen. Auf diesem Wege käme man stets wieder zu einem technischen Nutzungs- oder Wirkungsgrad [1]).

III. Die technische Nutzung für einen Geschäftsabschnitt hat ihr Maximum in der Vollbeschäftigung der Betriebsmittel. Ob dieses technische Maximum auch das wirtschaftliche Optimum darstellt, hängt von Art und Ergiebigkeit der Maschinen ab.

IV. Im Gegensatz zum innerbetrieblichen technischen Nutzungsgrad ist der Wirkungsgrad des Betriebs als Hilfsmaschine in der großen Maschinenanlage „Verkehrswirtschaft" als „Beschäftigungsgrad" zu bezeichnen. Dieser ist von der Marktlage abhängig, und zwar bestimmt der Markt den überhaupt möglichen Beschäftigungsgrad für den betrachteten Geschäftsabschnitt (Marktanalyse usw.).

V. Die Betriebsmittelverhältnisse des Werkes bestimmen den bei dem möglichen Beschäftigungsgrad möglichen technischen Nutzungsgrad des Geschäftsabschnitts.

VI. Wie Kosten und technischer Nutzungsgrad, so sind Erlös und Beschäftigungsgrad nicht zu trennen. Der Beschäftigungsgrad ist davon abhängig, in welchem Maße sich die Preispolitik der Marktlage anpaßt; ebenso ist die Elastizität der Betriebsmittel maßgebend für den technischen Nutzungsgrad. Betriebsmittelverhältnisse und Preispolitik sind die Dominanten der beiden Sonder-Wirtschaftlichkeitsgrade, des innerbetrieblichen und des außerbetrieblichen.

VII. Der Beschäftigungsgrad muß alles enthalten, was den Absatz angeht. Gewissermaßen als „einfacher Beschäftigungsgrad" erscheint der Mengenausdruck der Produktion, in dem aber die Preispolitik nicht beachtet wird. Dadurch ist Eindeutigkeit nicht gewährleistet, wie ein Beispiel zeigt: Eine Preissenkung bewirke zwar Umsatzsteigerung, diese sei aber nicht so groß, daß der Gesamterlös dem bei dem alten Preis erzielten gleichkäme... Offen-

[1]) Ich bezeichne jeden auf die Kosten gegründeten Wirkungsgrad als technischen Nutzungsgrad; jede Kosten-Orientierung entspricht technischer Betrachtungsweise. Selbstverständlich setzt sich der Gesamt-Betriebsnutzungsgrad aus den Nutzungsgraden der einzelnen Abteilungen bis zum Vertrieb hin zusammen.

bar ist das Bild des Erfolges damit nicht klar genug; der „einfache Beschäftigungsgrad", der sich hebt bei dem Preisnachlaß, muß korrigiert werden durch die Berücksichtigung der Preisänderung. Diese geschieht ganz einfach in der Formel

$$P = z \cdot p$$

durch den Faktor p.

z = Stückzahl der Produktion = Maßstab des Beschäftigungsgrades.
p = Stückpreis = Korrekturfaktor, der den Einfluß der Preispolitik ausdrückt.
p = Erlös = Maßstab des durch Preispolitik beeinflußten, nicht rein von der Marktlage abhängigen „korrigierten" Beschäftigungsgrades.

VIII. Eine Kombination des innerbetrieblichen und des außerbetrieblichen Wirtschaftlichkeitsgrades führt zu dem umfassenden Begriff „Wirtschaftlichkeitsgrad" überhaupt. Die günstigste Kombination ist offenbar der engste Zusammenhang von Kosten und Erlös:

Erlös — Kosten = Erfolg.

Der Wirtschaftlichkeitsgrad ist der Erfolgsgrad; nach ihm beurteilt man den Betrieb.

Der „normale" Wirtschaftlichkeitsgrad.

IX. Wenn heute die Volkswirtschaftswissenschaft nicht mehr nach einem idealen Gleichgewichtszustand in der Wirtschaft forscht, sondern den rhythmischen Ablauf der Konjunktur für das „Normale" hält, so liegt kein Grund vor, das gleiche Zugeständnis nicht auch für die Betriebswirtschaft zu machen, soweit sie als Glied der Volkswirtschaft zu betrachten ist, nämlich hinsichtlich des Beschäftigungsgrades:

Normal ist der dem Konjunkturablauf entsprechende Wandel des Beschäftigungsgrades.

X. Der einzelne normale Wirtschaftlichkeitsgrad läßt sich nur empirisch ermitteln. Er ist lediglich ein gewählter Bezugspunkt zum Vergleichen der Erfolge in den einzelnen Geschäftsabschnitten. Wieweit der Betrieb nach oben oder unten von diesem Normalerfolg abweicht, ist für die Betriebsleitung nicht so wichtig, wie die Erkenntnis der Entwicklungstendenz. So erklärt es sich, daß wohl nie, von Ausnahmefällen abgesehen, ein prozentualer Vergleich stattfindet.

Der normale Wirtschaftlichkeitsgrad ist ein empirischer Häufigkeitswert. Man spräche besser von „bisher normal".

XI. Offenbar decken sich die Begriffe „normal" in These IX und X nicht ganz. In X ist die Meinung des Sprachgebrauchs gegeben, in IX die der Wissenschaft. Beide nähern sich einander sehr stark, wenn eine Konjunkturphase längere Zeit in konstantem Umfange anhält; die theoretische „konjunkturlose Zeit" würde beide Meinungen voll zur Deckung bringen. Der Praktiker selbst weiß, daß der „normale Wirtschaftlichkeitsgrad" sich — je nach der Geschwindigkeit in der Konjunkturentwicklung schneller oder langsamer — verlagert. Diese Verlagerung des Wirtschaftlichkeitsgrades kann überhaupt durch Verlagerung des innerbetrieblichen oder des außerbetrieblichen Wirtschaftlichkeitsgrades oder auch beider bewirkt werden; jede Teilverlagerung ist aber letzten Endes auf Konjunkturfragen gegründet; z. B.: Die aktiv gewollte Verlagerung des innerbetrieblichen Wirtschaftlichkeitsgrades, die Betriebsrationalisierung, ist offenbar eine Maßnahme, die Konjunktur abzuwandeln.

XII. Gemäß These X genügt dem Betriebsleiter die Kenntnis der Entwicklungstendenz in der Wirtschaftlichkeit des Betriebs. — Der kaufmännische Leiter im Werk muß eine Kalkulationsgrundlage haben; namentlich bei der modernen Budgetierung ist der außerbetriebliche Wirtschaftlichkeitsgrad des kommenden Geschäftsabschnittes möglichst genau vorher zu ermitteln durch Absatzprognose einerseits und Wahl der Preispolitik anderseits. Bei dieser Vorherbestimmung wird sich stets ein empirischer Normalwert brauchbar erweisen.

Schmalenbachs Stellung.

Wenn Schmalenbach einen bestimmten Bereich in der Kostenlinie für die optimale Kalkulationsgrundlage hält, so spricht daraus zunächst, daß er den innerbetrieblichen Wirtschaftlichkeitsgrad anerkennt. Da Schmalenbach aber die notwendige schwankende Preispolitik nicht berücksichtigt, stellt er nur einen einfachen Beschäftigungsgrad auf, nämlich ausgedrückt durch Stückzahl Fertigprodukte. Hierzu einige Anmerkungen!

Bei gleichartigen Produkten ist gewiß die Produktionsmenge der beste Bezugspunkt für den innerbetrieblichen und den außerbetrieblichen Wirtschaftlichkeitsgrad, steht sie doch als Ergebnis des einen und Grundlage des andern mitten zwischen beiden. Bei ungleichartigen Produkten greift man bequem zur Rohstoffmenge als Bezugsgröße. Da dieses wiederum nur bei zwar verschiedenartigen, aber aus einem Rohstoff hergestellten Artikeln anwendbar ist, dürfte sich die Untersuchung lohnen, ob es nicht auch hier richtiger wäre, pro Artikel oder Artikelgruppe die Produktionsmenge zur Bezugsgröße zu wählen. Das über das Fertigungsmaterial Gesagte gilt auch für die Fertigungslöhne.

Beweis für die Gleichsetzung von Beschäftigung und Erlös.

Es ist noch der Beweis anzutreten, daß die Formel

$$P = z \cdot p$$

tatsächlich der Ausdruck für den außerbetrieblichen Wirtschaftlichkeitsgrad, den eigentlichen, korrigierten Beschäftigungsgrad, ist. Offenbar behaupte ich damit, daß der Beschäftigungsgrad nichts weiter ist als der Erlösgrad.

Im folgenden Teil angewandte Bezeichnungen:

für die Gesamtwirtschaft		für den einzelnen Betrieb	
Gesamtbedarf	B	Betriebskapazität	b
Gesamtnachfrage	N	Nachfrage	n
Gesamtangebot	Z	Angebot = Produktion	z
= Gesamtproduktion		Erlös	P

Stückpreis des Artikels p.

Gegeben sei hinsichtlich eines bestimmten Artikels der Gesamtbedarf B der Volkswirtschaft. Nur

ein Teil dieser Marktkapazität kann zurzeit finanziert werden; der augenblicklich kaufkräftige Bedarf sei N, die Nachfrage, der in der Gesamtproduktion Z das Gesamtangebot gegenübersteht. Welcher Anteil von N auf den einzelnen Betrieb fällt, hängt in erster Linie von der Preispolitik und der Tüchtigkeit des Betriebs ab: Den größten Anteil des Betriebs gewährleistet die bessere Ware (Qualitätsreklame), die dem Abnehmerkreis suggestiv am nächsten gerückt wird (Verkaufsreklame überhaupt), in Verbindung mit kaufgünstigen Preisen (Preisreklame). Alle Abteilungen des Betriebs können so durch ihre Reklame auf den Abnehmer einwirken, um den größtmöglichen Anteil an der Deckung von N auf diesen Betrieb zu ziehen. Von der Betriebskapazität ist in diesem Zusammenhange nur zu sagen: Der gutgeleitete Betrieb wird nach Möglichkeit anstreben, daß $b \cong z \cong n$ ist. Im übrigen könnte sich das Verhältnis $\frac{z}{b}$ höchstens innerbetrieblich auf die Kosten auswirken; Kapazitätsfragen haben also mit dem außerbetrieblichen Wirtschaftlichkeitsgrad nichts zu tun.

Die Verhandlungsgrundlage zwischen Betrieb und Markt ist der Preis der Produktionseinheit, der durch Angebot und Nachfrage bestimmt wird.

$$p = f\left(\frac{N}{Z}\right), \text{ d. h.:}$$

„Der Stückpreis ist eine Funktion von Angebot und Nachfrage auf dem Markt." Dieser Marktpreis erfährt indes gewisse Differenzierungen auf Grund der Tüchtigkeit des Betriebs; der Marktpreis ist der Mittelwert der tatsächlich erzielten Preise.

Nennt man den Anteil des einzelnen Betriebs an der Gesamtproduktion i, so ist $i = \frac{z}{Z}$.

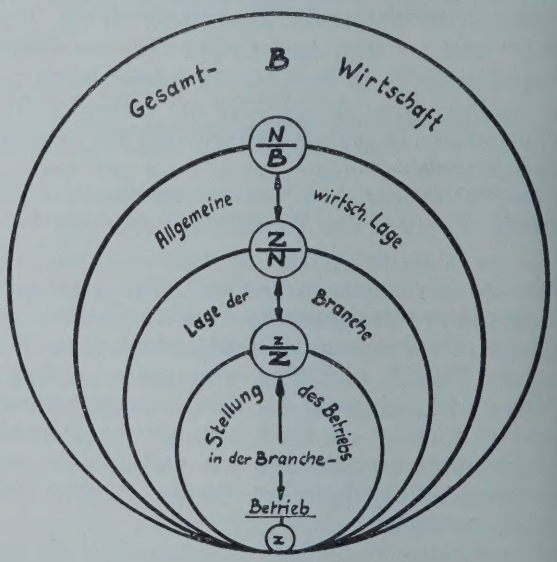
Der augenblicklich mögliche Grad der Gesamtnachfragedeckung — für den Fall der ungenügenden Elastizität der Betriebsmittel! — sei: $e = \frac{Z}{N}$. Damit wird der Anteil des Betriebs an der Gesamtnachfragedeckung:

$$a = i \cdot e = \left(\frac{z}{Z}\right) \cdot \left(\frac{Z}{N}\right).$$

In dieser Formel kennzeichnet der Faktor $\left(\frac{Z}{N}\right)$ die augenblicklichen Marktverhältnisse der Branche, während der erste Faktor in Verbindung mit dem zweiten die Stellung des Betriebs in der Branche und damit im Markte wiedergibt. Diesen Ausdruck a müssen wir als den genauesten Ausdruck des Beschäftigungsgrades ansehen für den einzelnen Betrieb, der zweite Faktor für sich ist der Beschäftigungsgrad der betreffenden Branche. Schwierig ist nur die Ermittlung der stets schwankenden Werte für Z und N; da ihre statistische Ermittlung umständlich ist, dabei nicht einmal Genauigkeit gewährleistet, sucht man naturgemäß nach einfacheren Ersatzwerten. Diese bieten sich dar im — Preis. Oben wurde schon der Preis als das genaue Spiegelbild der Marktlage bezeichnet; es kann also offenbar für Faktor 2 der Formel $a = \left(\frac{z}{Z}\right) \cdot \left(\frac{Z}{N}\right)$ der Marktpreis eintreten, für die ganze Formel der von dem Betrieb tatsächlich erzielte Preis. Natürlich, da von der ganzen Produktionsmenge die Rede ist, ist der Stückpreis mit der Stückzahl zu multiplizieren, und damit sind wir beim „Erlös" angelangt. Die Gleichung für a ist auf die Form $a = z \cdot p$ zurückgeführt; da $P = z \cdot p$, so ist $a = P$ oder: der Beschäftigungsgrad ist der Erlösgrad. Die Formel $a = z \cdot p$ bietet gegenüber der obigen Formel für a das Bild der wechselnden Beschäftigung in einem leichter zu handhabenden Maßstabe, dessen Genauigkeit vollauf genügt.

Zugleich ist durch die Verwendung der Preise der Beschäftigungsgrad wieder aufs engste mit den Konjunkturfragen verbunden.

Diese Beziehung kann noch enger dargestellt werden, wenn man in die Formel den Faktor $\left(\frac{B}{N}\right)$ einführt, der die allgemeinen Konjunkturverhältnisse schildert: Lage am Geldmarkt usw. Die Bedeutung von a ändert sich dadurch nicht. In einer graphischen Darstellung sei der Gesamtaufbau der Formel illustriert.



Beschäftigungsgrad: $a = \frac{z}{Z} \cdot \frac{Z}{N} \cdot \frac{N}{B}$

Zusammenfassung.

In der Zusammenfassung möchte ich einen einschlägigen Artikel aus der Julinummer der „Betriebswirtschaftlichen Rundschau" nicht unerwähnt lassen. Wolff kommt darin dem Brennpunkt der Fragen schon wesentlich näher, wenn er sich nur von Rücksichtnahme auf den Sprachgebrauch davon abhalten läßt, nicht mehr von Beschäftigungs-

grad, sondern nur noch von „Betriebsnutzungsgrad“ zu reden. Hieran erkennen wir die Stellungnahme des Betriebswissenschaftlers als Nur-Betriebswissenschaftler. Die Deutung des Problems „Beschäftigungsgrad“ rein vom Betrieb aus erscheint unmöglich —, ergo löst man aus dem Gesamtproblem den betriebswirtschaftlich zu erklärenden Anteil heraus und — negiert den Rest der offenstehenden Fragen. Der Fortschritt liegt— gewollt oder ungewollt — darin, daß das Gesamtproblem geteilt wird, daß ein rein betriebswirtschaftlicher Teil herausgehoben und daß der Ausdruck „Betriebsnutzungsgrad“ hierfür für passender erkannt wird als „Beschäftigungsgrad“. Der vorliegende Aufsatz versucht über die Lösung des von Wolff negierten volkswirtschaftlichen Problemanteils hinweg die Aufstellung eines Wirtschaftlichkeitsgrades, der sich aus einem innerbetrieblichen und einem außerbetrieblichen zusammensetzt. Der Bezeichnung „Grad“ liegt dabei kein zahlenmäßiges Gradmessen zugrunde, sie ist nur gebräuchlicher Ausdruck für „Veränderung gegenüber einem bisher normalen Wert“. Praktisch ist der innerbetriebliche Wirtschaftlichkeitsgrad der reine Kostengrad, der außerbetriebliche der Erlösgrad, der Wirtschaftlichkeitsgrad: der Erfolgsgrad.

Das Aufbewahren der Schriftgüter im Betriebe.

Von Erich Sanner, Eisenach.

Das Problem des Aufbewahrens der Schriftgüter in der Registratur nach seiner theoretischen und praktischen Seite wird in dem hier folgenden Aufsatz behandelt. Der Verfasser geht dabei hinsichtlich der praktischen Verfahrensweisen von den „Aufbewahrungsformen“ (lose, geheftet, gelocht), sowie von den „Aufbewahrungsrichtungen“ (horizontal, vertikal, bibliothekarisch) aus und prüft für jede einzelne Aufbewahrungsart inwieweit sie den möglichen Verwendungszwecken gerecht werden kann. Mit anderen Worten, Vorteile und Nachteile jeder Form oder Richtung der Aufbewahrung werden vom Verwendungszweck aus geprüft.

Inhalt:

A. Die Problemstellung.
B. Das Problem des Aufbewahrens, allgemein-theoretisch gesehen.
1. Begriff und Wesen des Aufbewahrens, sowie die möglichen Zwecksetzungen.
2. Gliederung des Begriffes.
3. Verwandtschaft und Beziehungen zwischen Aufbewahren und Ordnen.
C. Das Problem des Aufbewahrens, speziell-praktisch gesehen.
I. Wesen und Zwecksetzungen des Aufbewahrens in der Schriftenverwaltung.
II. Aufbewahrungsfaktoren.
1. Aufbewahrungsformen.
a) Lose Aufbewahrung.
b) Heftung (ohne zu lochen).
c) Lochung.
2. Aufbewahrungsrichtungen.
a) Horizontale Aufbewahrung.
b) Vertikale Aufbewahrung.
α) Vertikal-stehende Aufbewahrung.
β) Vertikal-hängende Aufbewahrung.
c) Bibliothekarische Aufbewahrung.
α) Bibliothekarisch-stehende Aufbew.
β) Bibliothekarisch-hängende Aufbew.

A. Die Problemstellung.

Die Ratlosigkeit unserer Zeit den täglich neu auftauchenden Problemen gegenüber zeigt sich wie auf allen Gebieten so auch auf dem der kaufmännischen Schriftenverwaltung. Angesteckt vom Rekordwahn der Zeit, nervös geworden angesichts der sich überstürzenden Ereignisse, haben wir anscheinend die Fähigkeit verloren, durch den Schleier, den ein subjektiv gerichteter, oft nur von Profitgier geleiteter unsozialer Wille teils unbewußt, oft jedoch zielstrebig bewußt um die Dinge gewoben hat, zu ihrem wahren Kern vorzudringen.

Eine zum großen Teil unwahre, oft wissenschaftlich scheinbar „begründende“ Werbung macht auch dem erfahrenen Betriebswirte die Wahl zwischen mehreren Erzeugnissen des Marktes oft sehr schwer.

Gerade die Methodik des Aufbewahrens in der Betriebsaktei (= Registratur mit den Aufgaben der kaufmännischen Schriftenverwaltung) ist ein von vielen Seiten umstrittenes Gebiet, dessen Überschaubarkeit deswegen außerordentlich erschwert ist, weil einerseits in den letzten Jahren manche Neuerscheinung vermerkt werden muß und andererseits der Meinungsstreit vielfach nicht frei von persönlichen Interessen geführt worden ist.

Es dürfte daher recht nützlich sein, zu versuchen, Ordnung in die Vielseitigkeit dieses Gebietes zu bringen und darauf aufbauend zu einem Urteil in den Einzelfragen zu kommen.

B. Das Problem des Aufbewahrens, allgemein-theoretisch gesehen.

Einleitend betrachten wir das Problem des Aufbewahrens, wie es sich uns, allgemein-theoretisch gesehen, aufdrängt, wobei wir versuchen, zu einer förderlichen theoretischen Grundlegung zu kommen.

1. Begriff und Wesen des Aufbewahrens, sowie die möglichen Zwecksetzungen.

Aufbewahren ist ein zweckvolles räumliches Inbeziehungsetzen von sachgegenständlichen Dingen unserer Umwelt.

Dabei ist nicht zuletzt die Betonung auf das Wörtchen „zweckvoll“ zu legen, ähnlich wie bei dem volkswirtschaftlichen Begriff der Arbeit auf die Wörter „planmäßig“ und „wirtschaftlich ge-

richtet". Aus dem Zweck ergibt sich auch die Methodik des Aufbewahrens.

Einige Beispiele:

In dem einen Falle kann es Zweck der Aufbewahrung sein, die Sachgegenstände ihrem Material gemäß räumlich so zueinander in Beziehung zu setzen, daß sie in gleicher Weise vor den äußeren Einflüssen der Witterung usw. geschützt sind.

In einem anderen Falle kann es sich darum handeln, die Sachgegenstände lediglich unter möglichst weitgehender Ausnutzung des verfügbaren Raumes zu verwahren.

In einem dritten Fall schließlich kann es der Zweck der Tätigkeit sein, die Sachgegenstände nur rücksichtlich der durch sie verkörperten Begriffe oder Gedankeninhalte aufzubewahren.

Die Beispiele ließen sich noch vermehren, denn es wird verständlich sein, daß viele Zwecksetzungen möglich sind, die dann unter Umständen miteinander kollidieren können, wenn man mehreren Zwecksetzungen gleichzeitig gerecht werden will.

Das Ergebnis des Befolgens mehrerer Zwecksetzungen haben wir in jeder Bücherei vor uns:

Beispiel:

1. Zwecksetzung: Aufbewahrung nach Literaturgebieten.
2. Zwecksetzung: Aufbewahrung nach der abclichen Folge der Verfassernamen in den einzelnen Gebieten.
3. Zwecksetzung: Aufbewahrung nach dem Erscheinungsdatum der Werke des gleichen Verfassers.
4. Zwecksetzung: Aufbewahrung nach Sprachen.
5. Zwecksetzung: Aufbewahrung nach Formaten.

usw.

Die Zwecksetzungen unter 1., 2. und 3. verlaufen parallel, die unter 4. und 5. kollidieren offensichtlich sowohl untereinander als auch mit denen unter 1., 2. und 3.

2. Gliederung des Begriffes.

Der Begriff des Aufbewahrens zeigt sich uns also in seiner großen Vielgestaltigkeit. Wollen wir ihn zergliedern, so werden wir in Hinsicht auf die möglichen Zwecksetzungen zu sprechen haben von

1. sachlich gerichtetem (konkretem) Aufbewahren,
2. begrifflich gerichtetem (abstraktem) Aufbewahren,
3. Mischformen, die sich aus dem Befolgen mehrerer Zwecksetzungen ergeben.

3. Verwandtschaft und Beziehungen zwischen Aufbewahren und Ordnen.

Inwieweit eine Verwandtschaft oder eine Beziehung zwischen der Tätigkeit des Aufbewahrens und der des Ordnens besteht, soll hier nicht untersucht werden. Ich verweise auf das Vorwort und den Abschnitt A meines Büchleins „Das Problem des Ordnens in der Schriftenverwaltung des Betriebes", C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1926. Das Büchlein bringt bis Seite 13 Ausführungen theoretischer Natur über das Problem des Ordnens, die zum großen Teil in enger Anlehnung an die grundlegenden und wertvollen Untersuchungen von Schmaltz in seinem Buche „Die Methoden des Ordnens und ihre Anwendung auf technische Zwecke, Berlin 1920, gemacht, und dazu bestimmt sind, als Einleitung zu den im Hauptabschnitt B gemachten eigenen Untersuchungen zu dienen.

Dem aufmerksamen Leser werden folgende Beziehungen auffallen:

Das begrifflich gerichtete Aufbewahren ist, soweit wir von den Sachgegenständen selbst absehen, identisch mit begrifflichem Ordnen.

Begrifflich gerichtetes Aufbewahren ist also sachgebundenes begriffliches Ordnen.

Sachlich gerichtetes Aufbewahren andererseits ist sachgebundenes gegenständliches Ordnen.

C. Das Problem des Aufbewahrens, speziell-praktisch gesehen.

Wenn wir nun, aufbauend auf der von uns gegebenen Definition des Aufbewahrens, prüfen, was wir sagen können über dessen Wesen in der kaufmännischen Schriftenverwaltung, so werden wir finden, daß wir auch hier die Vielgestaltigkeit der aufbewahrenden Tätigkeit antreffen.

I. Wesen und Zwecksetzungen des Aufbewahrens in der Schriftenverwaltung.

Die Aufbewahrung der Schriftgüter in der Aktei des Betriebs soll den verschiedensten Zwecken gerecht werden; sie soll u. a. das Schriftgut gesondert, schonend, jederzeit griffbereit bei möglichst geringem Raumaufwand nach einem bestimmten Ordnungssystem in festgelegter Anordnungsfolge, in praktisch zu handhabenden, dauerhaften Geräten und Behältern zur Verwahrung bringen. Wir erkennen: Aufbewahren ist wie das Ordnen eine Kunst!

Die anzuwendenden Grundsätze und praktischen Verfahrensweisen sind daher, als solche, wissenschaftlicher Darstellung nicht zugänglich. Möglich ist es jedoch, von den Aufbewahrungsformen, -richtungen, -geräten, -behältern, -räumen und -objekten auszugehen und jeweils zu prüfen, ob und inwieweit dabei den geforderten Zwecken genügt wird.

II. Aufbewahrungsfaktoren.

1. Aufbewahrungsformen.

a) Lose Aufbewahrung.

Der eigentlichen Ablage geht zweckmäßig das „Vorordnen" voraus, das den Zweck hat, das Schriftgut des betreffenden Tages entsprechend der zugrunde gelegten Ordnung lose geschichtet in den Fächern des käuflichen Vorordners unterzubringen. Betriebe mit umfangreichem Schriftverkehr lassen sich oft einen Vorordnerkasten, den Bedürfnissen des Betriebs angemessen, in einer Schreinerei anfertigen.

„Lose" werden auch die Vordrucke und innerbetrieblichen Belege, und zwar entweder stoßweise oder gebündelt in Schrankfächern oder Schubkästen (z. B. „Heureka") aufbewahrt.

Damit ist die Anwendung der losen Form der Aufbewahrung keineswegs erschöpft. Es gibt Stimmen, die die lose Vereinigung und Unterbringung der zusammengehörigen Schriftgutteile für das gesamte Gebiet der Schriftenverwaltung empfehlen. Es sind dies in der Hauptsache die Stimmen der Anhänger des sog. Vertikalsystems (s. u.).

Die Vorteile der losen Aufbewahrung an sich beruhen auf einer gewissen Ersparnis an Arbeitsaufwand, und zwar einerseits verursacht durch den Wegfall der Lochungshandlung und andererseits durch die Vereinfachung der Ablage- und Entnahmehandlungen, da keine Heftungsvorrichtungen zu bedienen sind. Aus dem gleichen Grunde sind ferner die Mappen erheblich billiger in der Herstellung und im Einkauf.

Demgegenüber sind die Nachteile außerordentlich schwerwiegend. Die Gefahr des Verlorengehens von Einzelblättern aus einer Mappe ist unleugbar; sie kann außerdem selbst bei Verwendung von höchst zuverlässigem Betriebspersonal praktisch nicht behoben werden. Neben dieser Gefahr des ungewollten Verlustes von Blättern geht die des psychologischen Anreizes zu vorsätzlicher bzw. fahrlässiger Beseitigung einzelner Teile des Mappeninhalts einher. Ein weiterer Nachteil liegt in dem Zwang zur Aufbewahrung in vertikaler Richtung (s. u.).

Daraus ergibt sich eine erhebliche Beschränkung des Anwendungsbereiches der losen Aufbewahrungsform, und zwar auf solche Fälle, wo die geschilderten Vorteile entscheidend sind, wie z. B. bei der sog. „Handregistratur", sowie auf solche, wo die Benutzungsfrequenz der Mappen niedrig und die Intensität der Überwachung relativ groß ist.

Zusammenfassend kann gesagt werden: Die lose Aufbewahrung nimmt zu wenig Rücksicht auf den Faktor Mensch. Dies bewirkt aber ein Steigen der Gefahrenfaktoren. Die lose Form der Aufbewahrung ist daher im Regelfall abzulehnen.

b) Heftung.

An dieser Stelle seien die heute veralteten Heftungsmethoden wenigstens erwähnt: die Klebefalzheftung und das Einbinden durch Zwirn- oder Drahtheftung in Aktendeckel.

Beide Verfahren sind unwirtschaftlich, weil der Arbeitsaufwand unverhältnismäßig groß und die Möglichkeit der Einordnung („Schaltung") nicht besteht.

Neuere Heftverfahren sind vornehmlich das Einlegen in Mappen mit Klemmrücken und das Festschnallen bzw. Festpressen in „Schnellheftern" mit Schnall- bzw. Preßvorrichtung.

Die Vorteile liegen auch hier im Ersparen des Lochens, ferner in einer Herabminderung der Nachteile der losen Aufbewahrung, da das unbeabsichtigte Verlorengehen einzelner Blätter nicht so leicht möglich ist.

Die Nachteile beruhen auf einer Erschwerung der Ablage- und Entnahmehandlungen, bedingt durch die Bedienung der Heftungsmechanismen, die überdies einer starken Beanspruchung meist nicht gewachsen sind. Die vorsätzliche Vernichtung von Bestandteilen des Mappeninhaltes ist auch bei dieser Form der Aufbewahrung sehr leicht möglich.

Die Klemm-, Schnall- und Preßvorrichtungen können aus konstruktiven Gründen in den „Briefordnern", das sind Mappen mit breitem Rückenteil und Bügelmechanismus, nicht angebracht werden. Da außerdem den „Schnellheftern" die Standfähigkeit fehlt, kann die Heftung nur bei der horizontalen oder bei der vertikalen, allenfalls noch bei der bibliothekarisch-hängenden Aufbewahrung angewendet werden (s. u.).

Die „Heftung" ist daher regelmäßig abzulehnen.

c) Lochung.

Diese Aufbewahrungsweise ist die gebräuchlichste, trotzdem das Lochen als zusätzliche Arbeit hinzukommt. Man ist wohl mit Recht geneigt, diese Tatsache als Nachteil zu betrachten. Es wäre deshalb angebracht, wenn die Betriebe mit dem Druck des Kopfteils ihrer Briefbogen, Mitteilungen usw. sowie des Vordrucks ihrer sonstigen Schriftstücke auch die Lochung vornehmen lassen würden. Dabei muß jedoch berücksichtigt werden, daß der Drucker für das Vorlochen ein Entgelt verlangt, so daß sich der Vorteil erst dann zeigt, wenn alle Betriebe zu dieser Maßnahme schreiten würden. Naturgemäß hat der einzelne Betrieb nur dann ein Interesse daran, das von ihm ausgehende Schriftgut vorzulochen, wenn das eingehende ebenfalls vorgelocht ist.

Solange dieses Ziel noch nicht erreicht ist, sollte man sich in der Schriftenverwaltung des verstärkten Lochers bedienen, der die sog. Sammellochung gestattet.

Der AWV beim Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit hat bei der Normung des Papierformates auch an diese Fragen gedacht und außer dem Lochungsvordruck (Norm 8 cm Lochweite) die Heftrandnorm mit 4—6 cm geschaffen. Es ist wohl auch vorgeschlagen worden, den linken Rand des Briefes durch ein Wasserzeichen von dem der Beschriftung vorbehaltenen Teil des Bogens abzutrennen, um das Beschreiben des Randes zu verhindern und dadurch die Gefahr des Verdecktwerdens der Schriftzüge durch die Lochheftungsvorrichtung und die darüberliegenden Briefe zu beheben.

Die Vorteile der Lochung in Verbindung mit guten Lochheftungsvorrichtungen liegen darin, daß eine haltbare Verbindung der Einzelblätter erreicht wird. Die Gefahr des Verlustes ist, abgesehen von der des vorsätzlichen Beiseiteschaffens von Teilen des Mappeninhaltes, ausgeschaltet. Dadurch steigt auch der Anwendungsbereich dieser Aufbewahrungsart. In der gleichen Richtung wirkt die Tat-

sache, daß die Lochheftung sowohl die Verwendung von Briefordnern als auch von Schnellheftern gestattet. Man hat daher auch die freie Wahl zwischen der horizontalen, der vertikalen und der bibliothekarischen Aufbewahrungsrichtung.

Die Nachteile sowie die Möglichkeiten ihrer Behebung sind bereits behandelt.

Die Lochung der Schriftstücke ist daher, abgesehen von Sonderfällen, warm zu empfehlen.

2. Aufbewahrungsrichtungen.

a) Horizontale Aufbewahrung.

Das Schriftgut liegt (entweder lose bzw. gebündelt oder geheftet in Aktendeckeln, Shanons oder Schnellheftern) waagrecht über- und untereinander, wobei beim Akten- und Shanonsystem die Schmalseite, beim Schnellheftersystem der Rücken nach vorne schaut.

Die Aufbewahrungsgestelle müssen mit vielen Querleisten versehen werden, da sonst die Entnahme einer Mappe durch die Notwendigkeit, die darüberliegenden Stücke zuerst abheben zu müssen, zu sehr erschwert wird. Dasselbe gilt für das Wiedereinordnen. Bei der horizontalen Aufbewahrung läßt es sich nicht vermeiden, daß sich bei der Mappenentnahme einige darunter liegende Stücke mit herausschieben, wenn man nicht auf die Lösung verfällt, für je 3—4 Mappen ein eigenes Fach zu schaffen. Dadurch wird jedoch der Raumverbrauch unverhältnismäßig groß.

Der Staub kann ungehindert in die Fächer einziehen, auch bei Verwendung sog. Rollschränke, da der Rollverschluß während der Geschäftszeit geöffnet sein muß.

Es ergibt sich ferner aus der Natur der Dinge, daß bei der horizontalen Aufbewahrungsrichtung nur Mappen mit schmalem Rücken verwendet werden können.

Irgendwelche Vorteile sind mir, soweit man den Regelfall zugrunde legt, nicht bekannt.

Die horizontale Aufbewahrung ist, da sie in jeder Weise unwirtschaftlich ist, abzulehnen.

b) Vertikale Aufbewahrung.

α) Vertikal-stehende Aufbewahrung. Das Schriftgut wird nicht aktenmäßig in Regalen, sondern lose oder geheftet in vor- und hintereinander mit der Seitenfläche parallel zur Wand und mit dem Heftrücken nach unten stehenden Mappen untergebracht, die in den Schubkästen der sog. Vertikalschränke in der angegebenen Richtung, wie die Karten in einer Kartei, aufbewahrt werden.

Vorteilhaft ist, daß die Vorderseite der Blätter dem Bearbeiter zugewendet sind. Diese Tatsache bewirkt insofern eine Erleichterung von Einreihung und Entnahme, als die Mappe dabei an ihrem Platz belassen werden kann. Dieser Vorteil macht sich insbesondere bei den sog. Handregistraturen, die im Schreibtisch oder in unmittelbarer Nähe in Reichweite untergebracht sind, bemerkbar, da der Bearbeiter weder von seinem Platz aufzustehen noch eine Mappe zu entnehmen braucht.

Unangenehm ist jedoch, daß man sich genötigt sieht, den Kopf nach links zu beugen, um sich das Lesen der senkrecht nach oben verlaufenden Schrift zu erleichtern.

Von Nachteil ist ferner, daß das Schriftgut in dieser Lage das Bestreben zeigt, sich seiner Schwere zufolge zu biegen. Die Mappen müssen daher mit stärkeren Seitenwänden ausgestattet werden als die liegenden Schnellhefter. Ein anderer Weg ist der, die Mappen und damit auch die Blätter durch verschiebbare Stellrücken, die in den Laden angebracht werden, in senkrechter Lage zu halten.

Die Vorteile und Nachteile scheinen sich gegenseitig aufzuheben. Entscheidendes kann erst nach der Besprechung der Vertikalschränke gesagt werden.

β) Vertikal-hängende Aufbewahrung. Das Schriftgut wird in Schnellheftern, deren Rükken nach oben gekehrt ist, an den beiden Hakenenden einer Metalleiste aufgehängt, die durch den Rücken der Mappe hindurch verläuft und mit den beiden Enden übersteht.

Diese Leiste kann die verstärkte und verlängerte Heftschiene sein oder sie kann als nicht abnehmbare Schiene an dem verstärkten Falz befestigt sein. Die zweite Lösung halte ich für die bessere, da das Gewicht des Mappeninhalts an der ganzen Länge der Schiene wirkt und nicht an den Heftlamellen hängt. Ferner ist ein Verlust der Schiene unmöglich.

Die Aufhängung geschieht ebenfalls in den Kästen des Vertikalschrankes, nur daß hierbei die Kastenwände durch eine Rahmenkonstruktion ersetzt sind, die zweckmäßig auf Rollenschienen läuft, während die oben angebrachten Führungsschienen die Hakenenden tragen.

Bei einer der auf den Markt gekommenen Ausführungen ist sogar die Kastenvorderwand weggelassen und der Vertikalschrank mit einem Rollverschluß versehen worden.

Einige dieser Ausführungen nennen sich:

Fortschritt-Senkrecht-Ablage hängender Anordnung (System Nordmann),

Maha Hängeregistratur,

Orges Patent-Hängeregistratur.

Die eingehaltene Reihenfolge soll keine Rangordnung bedeuten.

Zur Kritik dieser Aufbewahrungsrichtung kann folgendes gesagt werden: Da das Schriftgut hängt, hat es nicht das Bestreben, sich zu krümmen wie bei der vertikalen Standaufbewahrung, sondern es strebt vermöge seiner Schwerkraft senkrecht nach unten und hängt deswegen immer glatt. Die Mappen werden geschont, da ihre Seitenwände untereinander keinen reibenden Druck ausüben und die Rückenteile sich nicht durchreiben können.

Also kurz: Schonung des Mappeninhaltes und Schonung der Mappen selbst.

Daraus ergibt sich der Vorteil, daß wesentlich dünneres Pappmaterial verwendet werden kann.

Da die verhältnismäßig schweren Kästen bei der hängenden Anordnung durch Rahmen ersetzt sind, ist das Herausziehen sehr erleichtert.

Alle Vorteile, die eine Kartei bietet, können auch hier ausgenutzt werden, da die Mappen wohlgeordnet hintereinander hängen; der überstehende Mappenfalz kann mit einem Vordruck versehen werden, der ihn für die Anbringung von Reitern und anderen Leitzeichen besonders geeignet macht.

Nachteilig ist andererseits gegenüber der vertikal-stehenden Aufbewahrung die Tatsache, daß das Einheften und Entnehmen des Schriftgutes erschwert ist, da die Mappen abgehängt und die gelochten Blätter eingeheftet werden müssen.

Zu erwähnen bleibt noch die Vertikalaufbewahrung in Hängetaschen, eine Kombination von Stand- und Hängeaufbewahrung vertikaler Richtung.

Statt der Mappen werden Taschen eingehängt, und zwar einzeln oder eine ganze Anzahl verbunden zu einer festen Taschenfolge.

Zweck dieser Taschen ist, die Mappen, wie sie in der vertikalen Standaufbewahrung Verwendung finden, aufzunehmen, aber auch Kataloge, Bücher und ähnliches Schriftgut.

Vorteile: Einordnen und Entnehmen der Blätter sind in der gleichen Weise erleichtert wie bei der vertikalen Standaufbewahrung.

Es kann auch solches Material aufgenommen werden, das nicht gelocht werden kann oder soll (Kataloge usw.).

Nachteile: Aufwanderhöhung durch die Verwendung der Taschen, die außerdem dauerhaft gearbeitet sein müssen (Gewebe).

Die Vertikalhängetaschenaufbewahrung hat nur dann ihre Berechtigung, wenn in die Taschen Mappen eingestellt werden, die der Aufnahme von ungelochten Blättern dienen. Mappen, die mit Heftvorrichtung versehen sind, einzustellen, ist durchaus unzweckmäßig, weil man dann doch besser die Mappen selbst einhängt.

Die Hängetaschenaufbewahrung hat für den Regelfall gegenüber der Vertikalstandaufbewahrung keinen Vorteil, anderseits jedoch erhebliche Nachteile.

c) Bibliothekarische Aufbewahrung.

α) Bibliothekarisch-stehende Aufbewahrung. Das Schriftgut wird, gelocht und in buchförmigen Mappen (Briefordnern) geheftet, in Schränken oder offenen Gestellen untergebracht, so daß die Mappen wie die Bände einer Bücherei senkrecht nebeneinander stehen.

Das Schriftgut befindet sich bei dieser Aufbewahrungsrichtung, jedoch nur unter der Voraussetzung, daß es durch gute „Mechaniken" im Ordner fest angepreßt wird, in günstiger Anordnung, denn die Schwerkraft, die auf den Mappeninhalt wirkt, reicht dann nicht aus, um die Blätter an der der Lochungskante gegenüberliegenden Kante herunterzuziehen. Das Schriftgut verbleibt daher in senkrechter Richtung.

Vorteile: Es ist leicht, die einzelnen Mappen aufzufinden, da man deren breite Rücken in offener Ordnung vor sich sieht. Eine weitere Erleichterung kann dadurch geschaffen werden, daß man auf den Mappenrücken weithin sichtbare Farben und Zeichen anbringt, die auf der großen ebenen Fläche, die sich aus der Gesamtheit der Mappenrücken ergibt, durch die Art ihrer Anordnung (z. B. Stufenbildung) die Übersicht erhöhen.

Man kann unmittelbar nach den Mappen greifen, ohne vorher die Behälter, in denen sich die Mappen befinden, bewegen zu müssen, wie dies bei der Vertikalaufbewahrung erforderlich ist.

Man hat Freiheit in der Wahl der Rückenbreite, wenigstens theoretisch. Konstruktive Gründe beschränken allerdings in der Praxis diese Wahlfreiheit erheblich.

Das bibliothekarische System kann noch eine Abwandlung dadurch erfahren, daß man Mappen mit mittelbreitem Rücken schafft, in die mehrere schnellhefterähnliche Mappen vermöge ihrer Hakenvorrichtungen eingehängt werden (Index- oder Interimsmappen, System Grünewald). Wächst eine Indexmappe stark an, so kann ihr Inhalt in einer sog. Eigen- oder Einzelmappe für sich untergebracht werden. Die Mappen mit breitem Rücken (sog. Sammelmappen) dienen als sog. „Diverse"-Ordner oder zur Aufnahme eines umfangreichen Schriftwechsels mit einer Stelle oder in einer Sache.

Nachteile: Das System erfordert die Anwendung der „Briefordner", die mit widerstandsfähigem Rückenteil und mit kräftigen Seitenwänden ausgestattet werden müssen, damit die Ordner den relativ schweren Inhalt zu tragen vermögen. Der Inhalt muß durch Festpressen an die eine Seitenwand mittels Klemmschienen in unverrückbare senkrechte Lage gebracht werden.

Briefordner sind erheblich teurer als die früher angeführten Aufbewahrungsgeräte.

Der Raumverbrauch ist unverhältnismäßig groß, da die Briefordner erst allmählich mit Blättern gefüllt werden und infolge der Eigenart der „Mechanik" meist nur 75% des Mappenraumes ausgenutzt werden können. Bei Ordnern mit geringerer Rückenbreite sinkt die Ausnutzung auf 65%.

Die Verstaubungsmöglichkeit ist größer als bei der Vertikal- und der Horizontalaufbewahrung, da der Mappeninhalt dem Luftstrom ausgesetzt ist.

β) Bibliothekarisch-hängende Aufbewahrung. Sie unterscheidet sich von der zuletzt behandelten Aufbewahrungsart dadurch, daß sie sog. Schnellhefter verwendet. Da diese Hefter nicht frei zu stehen vermögen, werden sie, ähnlich wie bei der Vertikalhängeaufbewahrung, mit Haltestangen versehen, die oben und unten überstehen. Die Schränke sind in entsprechenden Abständen mit je zwei Querstangen ausgestattet, deren obere zum Einhaken der am oberen Ende umgebogenen Mappenhaltestange und deren untere zum Abstützen des Mappengewichtes dient.

Ein Halteschieber dient dazu, die Mappen aus ihrer Schwankungstendenz in die senkrechte Ruhelage zu bringen. Die Hängeaufbewahrung bilbiothekarischer Richtung ist also das ins Große über-

setzte Prinzip der Indexmappe, ohne die Möglichkeit allerdings, deren Vorteile hier auszunutzen.

Die Vorteile sind, abgesehen von dem zweifellos erschwerten Entnehmen und Einstellen, die gleichen wie bei der Standaufbewahrung bibliothekarischer Anordnung. Ferner werden die verhältnismäßig billigen Schnellhefter verwendet.

Die Nachteile liegen in der Eigenart der Schnellhefter begründet. Ist die Mappe leicht gebaut, dann wirkt die Schwerkraft zerrend und zerstörend auf das Gefüge ein; ist die Mappe kräftig gebaut, dann braucht man sie nicht in die eigenartige bibliothekarische Hängelage zu bringen, da sie dann selbständig „auf eigenen Füßen" zu stehen vermag.

Die Eigenart der Aufhängung bewirkt, daß nicht nur der Mappeninhalt, sondern auch die ebenfalls hängenden Seitenteile der Mappe auf den Rückenteil einen Zug ausüben.

Nachteilig ist ferner das Bestreben der Mappen, ihre senkrechte Lage zu verlassen, sowie die relativ große Verstaubungsmöglichkeit.

Ergebnis: Die bibliothekarischen Aufbewahrungssysteme haben viel Bestechendes. Es bleibt die Frage zu lösen, ob die vertikale der bibliothekarischen Aufbewahrung vorzuziehen ist.

Eine solche Entscheidung kann jedoch erst n a c h der Besprechung der spezifischen Aufbewahrungsgeräte und ihrer Behälter angestrebt werden.

Betriebsunfall und Betriebsorganisation.

Von Rudolf Masek, Breslau.

Wir veröffentlichen hiermit einen Beitrag über eine arbeitswirtschaftliche Frage, die im allgemeinen nur unter sozialpolitischen Gesichtspunkten gesehen wird. Wenn auch eine erschöpfende Behandlung nicht erfolgt, so bieten die Ausführungen über die rein wirtschaftlichen Auswirkungen, insbesondere über die Kosten der Unfälle, doch so viel Anregungen, daß sie Veranlassung geben sollten, auch diese Seite im eigensten Interesse des Betriebes stärker zu beachten.

Es dürfte im ersten Augenblick als merkwürdiger Einfall erscheinen, den Betriebsunfall der Betriebsorganisation gegenüberstellen zu wollen. Jahrelange Beobachtungen haben mich aber davon überzeugt, daß die Häufigkeit der Unfälle im Betriebe irgendeines Unternehmens durchaus gut mit der Arbeitsabwicklung in Einklang zu bringen ist; ganz gleich auch, welchen Industriezweig oder welche Branche man in Augenschein nimmt.

Es lag mir mehrere Jahre in einem mechanischen Betriebe mit etwa 150 Mann Belegschaft der Betriebssanitätsdienst ob. Meine Tätigkeit darin brachte mir erstaunliche Unfallziffern zur Kenntnis. Es gab oft Tage, wo die Unfallhilfen sich so häuften, daß den ganzen Tag kaum Zeit übrigblieb, andere Arbeiten zu erledigen.

Wie zahlreich die Verletzungen in den Betrieben sind, bewies eine Umfrage in etwa 50 Betrieben des Deutschen Reiches. Zur Erläuterung seien zwei Beispiele angeführt, die durchaus als Durchschnitt der in den einzelnen Branchen vorkommenden Unfälle aufgefaßt werden können.

Eine Waggonfabrik teilte mit, daß auf ihre Belegschaft von 750 Mann innerhalb 52 Wochen 1175 Unfälle kamen. Davon konnten 1108 Verletzte nach Verbandsanlegung die Arbeit fortsetzen. 8 Personen mußten bis zu einem Tage, 24 bis zu einer Woche und 35 länger als eine Woche aussetzen. Ein Mann mußte seinen Beruf aufgeben. Zur Hilfeleistung war ein Samariter angestellt, der täglich 8 Stunden seinen Dienst versah. An Verbandsmitteln wurden dazu im Jahre 1100 RM benötigt.

Eine Werkzeugmaschinenfabrik von 1105 Mann Belegschaft teilte mit: Gesamtunfälle auf ein Jahr 2480. Ein Weiterarbeiten war bei 2408 möglich. Ein Aussetzen bis zu einem Tage erforderten 1 Unfall, bis zu einer Woche 6, und über eine Woche 63 Unfälle. Der Zeitverbrauch des Samariters betrug 600 Stunden, der Materialverbrauch 839.75 RM.

Nehmen wir einmal diese beiden Fälle vor, so ergibt sich, daß jeder Mann eines großindustriellen Unternehmens im Jahre genau 2mal verletzt wird. Davon muß jeder 28. Mann 1 Woche und länger die Arbeit aussetzen.

An Verbandsmitteln entfallen auf eine Person der Belegschaft pro Jahr etwa 1 RM.

Hilfeleistung durch die Samariter entfallen auf den Kopf jährlich etwa 2 Stunden.

Nehmen wir einen Stundenpreis von 1 RM an, so benötigt jeder Mann des Betriebes eine Hilfeleistung in Höhe von 3 RM. Einen gleichhohen Betrag müssen wir noch hinzurechnen für die Inanspruchnahme von Hilfe seitens der Arbeitskollegen während des Unfalles, für die Zeitversäumnis der Nichtbeteiligten, die durch den Vorgang in ihrer Arbeitsleistung beeinflußt werden, für entstehenden Schaden und Bruch, und ganz bedeutend für den Aufwand, der geleistet wird, um die in den meisten Fällen erforderlichen Unfallmeldungen auszufüllen. Eine ganze Anzahl Personen werden sich mit dem Unfall beschäftigen müssen, werden vernommen, verhört. Nun ist es in einigen Gauen Deutschlands außerdem Erfordernis, daß der Verletzte und seine Zeugen vor die Behörde zitiert werden, um den Unfall zu Protokoll zu geben. Diese Zeit muß vom Unternehmer freigegeben und bezahlt werden. Wir können also insgesamt, sehr niedrig gerechnet, weitere 3 RM hinzuzählen. Das bedeutet auf eine Person ein jährlicher Aufwand von 6 RM, bei 1000 Mann der stattliche Betrag von 6000 RM.

Ein Unfall beansprucht mindestens eine Viertelstunde Zeitversäumnis, das bedeutet eine halbe Stunde pro Mann und Jahr. Hinzugerechnet der Arbeitsausfall der schwerer Betroffenen, dabei sei nur 1 Woche angenommen, welcher bei 130 Verletzten 6240 Stunden beträgt, den Tag zu 8 Stunden und das Jahr zu 300 Tagen angenommen. Es kommt also auf den Mann ein jährlicher Arbeitsausfall von 3,3 + 0,5, gleich fast 4 Stunden. Wiederum auf 1000 Mann Belegschaft bezogen sind dies 4000 Arbeitsstunden. Das ist gleichbedeutend mit einer jährlichen Aufnahme von 2 Mann, für die der Betriebsapparat arbeitet, für die Versicherungen u. dgl. aufgebracht werden müssen, und die — nicht vorhanden sind.

Daß all diese Zeitberechnungen nicht zu hoch gegriffen sind, findet sich sehr klar in einer Betrachtung des Unfallvorganges. Der Unfall passiert. Kollegen laufen hinzu. Der Verletzte begibt sich zur Hilfsstelle, wenn er das überhaupt noch kann und nicht anderes Personal in Anspruch genommen werden muß. Der Helfer muß kommen. Nach der Verbandsanlegung muß der Helfer Buch führen, muß eventuell Meldungen erstatten. Un-

fallanzeigen werden ausgefüllt, den verschiedensten Vorgesetzten der Fall demonstriert. Der Unfall selbst lenkt die Aufmerksamkeit der in der Nähe tätigen Kollegen auf sich und hält durch Gespräch und Augenschein auch diese von der Arbeit ab. Die Meister haben, wie schon erwähnt, mit dem Fall selbst so viel zu tun, daß es oft nicht möglich ist, jede Störung zu unterbinden.

Zieht man jetzt alle Verlustsummen zusammen, so ist das Resultat erstaunlich groß. Es muß ein größerer Betrieb in einem Jahre mit einem Unfallspesenaufwand rechnen pro Kopf etwa 6 RM + 4 Stunden Arbeitsausfall!

Und diese große Summe wird nur zum allerkleinsten Teil als Betriebsunkosten erfaßt und im kaufmännischen Teil des Unternehmens verrechnet. Daraus ergibt sich die eigentliche Notwendigkeit für jeden Betrieb, doch in größeren Zeitabständen die von den Betriebssamaritern geführten Vorfallsnotizen einzusehen. Das Sanitätspersonal führt diese Buchungen nur, um bei späteren Auskünften und Anfechtungen eideskräftige Unterlagen zu haben, auch um einen Nachweis für das verbrauchte Material zu besitzen. Und doch dürfte eine Einsicht, besser noch eine Durchschlagskopie der einzelnen Meldungen dem Betriebsleiter sehr wertvolles Material liefern. Kopien sind allerdings nur insofern möglich, als damit die sog. Schweigepflicht des Samariters nicht verletzt wird.

Bedeutend weniger sind die Unfälle in Betrieben mit sitzender Tätigkeit. So meldet eine Kleinuhrenfabrik auf 80 Mann 13 Unfälle, wovon 4 eine Woche aussetzten.

Die oben erwähnte Umfrage hat bewiesen, daß der weitaus größte Teil aller Unternehmen nicht die geringste derartige Betrachtung bisher vorgenommen haben. Einige Betriebe äußerten sich, daß eine Auskunft in den gewünschten Fragen einen ganz empfindlichen Arbeitsaufwand verursachen würde, deren Kosten sie nicht auf sich nehmen könnten. Es ist dies ein Beweis, daß dem Betriebsunfall bisher nicht oder nur sehr wenig Interesse entgegengebracht wird.

Wird eine Betriebsleitung einmal ihre Unfälle summarisch betrachten, so fallen zwei Krisentage auf. Der Montag und der Sonnabend. Der Montag stellt eine zum großen Teil schwer zu beseitigende Krise dar. Es ist innerhalb unseres Zeitalters nicht möglich, diese zu vermeiden. Alle Vergnügungen konzentrieren sich auf den Sonnabend und den Sonntag, hauptsächlich auf den letzteren. Es sind die einzigen Stunden, die für die Belegschaft eine nutzbare Freizeit bedeuten. Statt sie nur zur Erholung zu verwenden, werden sie zu ungewohnten Anstrengungen und Vergnügungen verbraucht. Zum überwiegenden Teil trifft dies die Unverheirateten. Allbekannte Arbeitskurven beweisen, daß am Montag sehr wenig geleistet wird. Der Montag bedeutet eine außergewöhnliche Belastung der Arbeitsnerven. Es ist erwiesen, daß Unterhaltung und die Gedanken der Belegschaft durchaus auf die zwei vergangenen arbeitsfreien Tage eingestellt sind. Nur mühsam findet sich Hand und Kopf in die Arbeit zurück. Müdigkeit hemmt die Behendheit der Bewegungen und die Beobachtungsgeschwindigkeiten, die Kräfte lassen rasch nach und alle Handlungen werden unsicher. Die Folgen sind dann Verletzungen aller Art, oft ganz eigenartiger.

Beachtlich ist auch die Unfallzeit des Sonnabends, die sich fast ausschließlich auf die letzten Betriebsstunden beschränkt. Aufräumungsarbeiten und erhöhte Besorgnis um ein rechtzeitiges Verlassen des Betriebes, Akkordsteigerungen, Gespräche und Gedanken auf die kommenden Tage fesseln stärker als Vorsicht und Gefahr. So ist eine steigende Unfallzeit auch hier erklärlich.

Die große Anzahl aller vorkommenden Unfälle sollte uns zu denken geben. Trifft nicht auch oft die Betriebsleitung zu einem großen Teil die Schuld? Wohl nicht ohne weiteres erkennbar, doch indirekt. Nicht immer ist der Verlauf der Arbeitsverteilung ein gleichmäßiger. Sein schwankender Charakter nimmt zu, je kleiner ein Betrieb ist. Bei Näherung eines Liefertermins wird zu rascherer, leider auch oft oberflächlicherer Verarbeitung und Tätigkeit angespornt. Das gleiche gilt ganz besonders für Messearbeiten. Meist kann man beobachten, daß gerade die letzteren mit Ach und Krach fertig werden. Der Arbeiter läßt Vorsicht und Vorschrift außer acht, um dem Wunsche seiner Vorgesetzten nachzukommen. Er vermeidet umständliche Handgriffe, wie etwa das Wiederanbringen von Schutzvorrichtungen, das Ausschalten der Maschinen zum Zwecke der Transmissionsänderungen. Kunstgriffe treten an Stelle planmäßigen Vorgehens. Und dazu kommt die Nervosität des Arbeiters, verursacht durch infolge Überstunden hervorgerufene Überanstrengung. Ganz deutlich läßt eine Unfallstatistik diese Zeiten aus dem Rahmen des ganzen Jahres heraustreten. Dabei ist es meistens durchaus möglich, eine Arbeit richtig einzukalkulieren, d. h. Personal und Arbeiten so zu verteilen, daß eine Überhäufung auf das Terminende nicht stattzufinden braucht, wodurch auch stets die Qualität der Arbeit leidet. Bedingung ist seitens der leitenden Personen eine gute Kenntnis der praktischen Arbeit, ihrer Vorgänge und Schwierigkeiten. Die Betrachtung über die Unfallkosten beweist, daß es durchaus rentabel ist, Haussezeiten zu vermeiden.

Einen anderen, wohl zu beachtenden Faktor bildet die leider heute noch vielfach anzutreffende Umständlichkeit der Betriebsanlage. Es ist oft möglich, zu vermeiden, daß Arbeitsstücke von einem Ende des Saales zum anderen, Treppen herauf und herunter, wieder zurück u. dgl. geschafft werden müssen, um ihrer Vollendung entgegenzugehen. Ist es wirklich nicht zu umgehen, so sind Aufzüge, auch einfachster Art, sehr verbilligend. Ist auch das Bandsystem, d. h. hauptsächlich die Anlage und Umwälzung dazu, nur für den Großbetrieb rentabel, so kann ihr Grundgedanke auch in den kleinsten Betrieben Einführung finden. Gemeint ist die Vermeidung auch der kleinsten Umständlichkeit. Es gibt dann kein Ausgleiten, kein Stolpern, kein Fallenlassen, kein Anstoßen und ähnliches mehr. Ferner sollte ganz besonders Wert auf vorzüglichstes Werkzeug gelegt werden. Es macht sich stets bezahlt, einwandfreies und reichliches Werkzeug im Besitze der Belegschaft zu wissen. Selten sind Universalwerkzeuge rentabel und gut. Zu den Werkzeugen sind aber auch die Maschinen zu rechnen. Wohl strotzen alle Aushänge und Vorschriften von Verboten über Abnahme der Schutzvorrichtungen, wohl warnen schöne und anschauliche Plakate vor Leichtsinnigkeiten. Doch was sind alle wert, wenn es gilt, rascher ohne sie zu arbeiten? Man sollte einmal Maschinen und Einrichtungen einer genauen Betrachtung während der Betriebszeit unterziehen. Wie viele Schutzgitter sind da ein Hindernis, wie viele müssen überhaupt erst entfernt werden, um einen bestimmten Vorgang zu erreichen! Ist es dann ein Wunder, wenn die Schutzvorrichtungen beiseite gelegt werden? Wie viele Unfälle sind allein den Deckentransmissionen und ihren so verhängnisvollen Treibriemen zuzuschreiben? Vor allem müssen rückwärts, also vom Arbeiter nach hinten verlaufende Riemen verschwinden. Auch der senkrechte Riemen sollte vermieden werden. Ist der direkt gekuppelte Motor auch nur bei Neuanschaffungen leicht einzuführen, so sollten mindestens die Riemenaufleger so zahlreich sein, daß nicht erst danach gesucht und gefragt werden muß, denn das verführt bei eiliger Arbeit zu dem berüchtigten Auflegen der Riemen von Hand.

Wenn man einmal eingehend einen Betrieb auf alle diese Unfallmöglichkeiten untersucht, so wird man eine Menge derartiger Fehler selbst in einem modernen Betrieb entdecken. Auch beim Kauf neuer Maschinen sollte von vornherein die Unfallverhütung in praktischer Weise in Erwägung gezogen werden. Ein großer Teil der heute so wichtigen Unkosten eines Unternehmens könnte auf diese Weise gespart werden.

LITERATURÜBERSICHT.

Allgemeine Betriebswirtschaft.

Allgemeines und Theoretisches zur Betriebswirtschaft.

Bock, Alois Peter: Grundlagen einer Wirtschaftstheorie vom Ingenieurstandpunkte. Die Kausalität des wirtschaftlichen Geschehens und das allgemeine Prinzip des kollektiven Lebens. Brünn, R. M. Rohrer, 1930. Gr.-8°. 144 S. RM 9.—.

Bureau of Foreign and Domestic Commerce. Statistical abstract of the United States 1929. '29 Wash., D. C., Gov't Pr. Off.; Sup't of Doc. $ 1.—.

Durand, Edward Dana: American industry and commerce. 671 p. maps, diagrs. O (c. '30) Bost., Ginn fab. $ 4.—.

Finanzierung und Kapitaldisposition.

Emery, H. C.: Company Management. A Manual for the Daily Use of Directors, Secretarius and Others, in the Formation and Management of Joint Stock Companies. Under the Companies Act, 1929. 4th edn. revised by F. J. Varley. 8vo, pp. 180. Effingham Wilson. (June '30.) sh 12/6.

Moulton, H. G.: The Financial Organization of Society. 3rd edn. 8vo. Camb. P. (Chicago). (June '30.) sh 18.

Unternehmungsformen, Konzern- und Kartellbildungen.

Der AEG-Konzern 1930. Aufbau, Werke und Arbeitsgebiete des AEG-Konzerns. Holdinggesellschaften und Beteiligungen. Berlin SW 19, Seydelstr. 12/13, R. u. H. Hoppenstedt, 1930. 4°. 64 S. mit Abb. = Das Spezialarchiv der deutschen Wirtschaft. Sonderausgabe. RM 6.—.

Der Siemens-Konzern 1930. Aufbau, Entwicklung, Werke, Statistik und Finanzen des Siemens-Konzerns und seiner Konzern-Gesellschaften. Berlin SW 19, Seydelstr. 12/13, R. u. H. Hoppenstedt, 1930. 4°. 95 S. mit Abb. = Das Spezialarchiv der deutschen Wirtschaft. Sonderausgabe. RM 6.—.

Personal- und Arbeitsorganisation.

Die neuzeitliche Ausbildung von Lehrlingen in industriellen und handelsgewerblichen Betrieben. Stuttgart, H. Lindemann in Komm., 1930. Gr.-8°. 32 S., mehrere Tafeln. (Umschlagt.) RM —.30.

Kracauer, S.: Die Angestellten. Aus dem neuesten Deutschland. Frankfurt, Frankfurter Societäts-Druckerei, 1930. Kl.-8°. 149 S. Kart. RM 3.—.

Lehmann, Max Rudolf: Rationalisierung und Sozialpolitik. Akademischer Vortrag. Nürnberg, Hochschulbuchhandlung Krische & Co., 1930. 8°. 20 S. = Nürnberger Beiträge zu den Wirtschaftswissenschaften. Heft 23. RM 1.20.

Mehmke, R. L.: Arbeitsgesinnung im Wandel der Zeiten. Deutsche Psychologie, Bd. V, Heft 6. Halle, Carl Marhold, 1930. Gr.-8°. S. 367—480. Brosch. RM 4.80.

Nat'l Industrial Conference B'd. The cost of living in the United States, 1914—1929. 205 p. (bibl. footnotes) diagrs. O c. N. Y., Author. $ 2.50.

Lay-off and its prevention. 95 p. (bibl. footnotes) O (Studies in industrial relations) c. N. Y., Author. $ 1.50.

Schmidt, Fritz, Frankfurt a. M.: Bekämpfung oder Erhaltung der Arbeitslosigkeit? Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1930. Gr.-8°. 8 S. (Umschlagt.) = Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Sonderheft 7. RM —.50.

Fertigungswirtschaft einschl. Rationalisierungsfragen.

Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Enquete-Ausschuß). Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Arbeitsleistung. (Unterausschuß 4.) Bd. 5. 6. Berlin, Mittler & Sohn, 1930. Gr.-8°. Bd. 5: Die Arbeitsleistung im Maurergewerbe. 23 S. RM —.65. — Bd. 6: Die Arbeitsleistung in der Textilindustrie in den Jahren 1913 bis 1927, ihre Veränderungen und deren Ursachen. 123 S. RM 4.—; geb. RM 5.15.

Buxbaum, Bertold: Technischen Geist in die Einkaufsabteilungen! Düsseldorf, Verlag Stahleisen, 1930. 4°. 10 S. mit Abb. (Kopft.) = Bericht des Ausschusses für Betriebswirtschaft des Vereins deutscher Eisenhüttenleute. Nr. 40 Gruppe F, Nr. 25. RM 1.50.

Verkaufs- und Marktwirtschaft einschl. Werbewesen und Konjunkturfragen.

Harvard advertising awards, 1924—1928. 133 p. il Q '30 N. Y., McGraw-Hill. $ 2.50.

Kuznets, Simon: Wesen und Bedeutung des Trends. Veröffentlichungen der Frankfurter Gesellschaft für Konjunkturforschung, Heft 7. Bonn, Kurt Schroeder Verlag, 1930. 8°. 51 S. Brosch. RM 2.50.

Neumark, Fritz: Konjunktur und Steuern. Veröffentlichungen der Frankfurter Gesellschaft für Konjunkturforschung, Heft 8. Bonn, Kurt Schroeder Verlag, 1930. 8°. 59 S. Brosch.

Nat'l Industrial Conference B'd. A picture of world economic conditions at the beginning of 1930. 207 p. O (Studies of internat'l problems) c. N. Y., Author. $ 2.50.

Pribram, Karl: Die städtische Grundrente in Konjunkturverlauf. Veröffentlichungen der Frankfurter Gesellschaft für Konjunkturforschung, Heft 6. Bonn, Kurt Schroeder Verlag, 1930. 8°. 14 S. Brosch. RM —.80.

Vaile, Roland S., and Peter L. Slagsvold: Market organization; an introductory course. 516 p. il. O '30 N. Y., Ronald Press. $ 4.—.

Rechnungswesen.

Beckman, Theodore N.: Credits and collections in theory and practice; new 2nd ed. 590 p. il. O '30 N. Y., McGraw-Hill. $ 4.—.

Beste, Theodor: Die kurzfristige Erfolgsrechnung. Leipzig, G. A. Gloeckner, 1930. Gr.-8°. XI, 258 S. mit Fig., 2 Taf. = Grundriß der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 5 B. Lw. RM 16.—.

Butze, Felix und Artur Butze: Leichtfaßliche Einführung in die Buchhaltung. Teil 3. Leipzig, Dr. M. Gehlen, 1930. 4°. = Dr. Max Gehlens betriebswirtschaftliche Lehrbücher. — Teil 3: Schülerübungsbogen. Geschäftsabschlüsse, Gründungen, Umwandlungen, Auflösungen von Geschäften. 59 lith. S. In Umschlag mit Schnellhefter RM 1.60.

Castenholz, William Burtis: The control of distribution costs and sales. 202 p. (bibl.) diagr. O c. N. Y., Harper. $ 3.50.

Hesse, Alfred W.: Principles of coal property valuation. 183 p. D '30 N. Y., Wiley. flex. cl. $ 3.—.

Raatz, Paul: Einfache Buchführung (Steuerbuchhaltung) für Einzelhandel und Handwerk. Eberswalde, Verlagsgesellschaft R. Müller, 1930. 8°. 52 S., 2 Taf. = Bücherei des Einzelhandels. Heft 6. RM 1.50.

Revisions- und Treuhandwesen.

Küster, Alfred: Der gewerbliche Sachverständige. Seine öffentliche Bestellung und Vereidigung durch die Handwerkskammer, seine Aufgaben, Rechte und Pflichten. Mit einem Anhang, enthaltend u. a. Leitsätze des Deutschen Handwerks- und Gewerbe-Kammertages. Berlin SO 36, Admiralstr. 29, Hiehold & Co., 1930. 8°. 103 S. RM 2.50.

Miller, Franklin and Company: How to audit; a manual of procedure; preface by W. R. Basset. 244 p. O c. N. Y., Harper. $ 4.—.

Revisions- und Treuhandwesen. Bearbeitet von Oskar Sillen, Paul Gerstner, Felix Werner u. a. 2., durchgesehene Aufl. Leipzig, G. A. Gloeckner, 1930. Gr.-8°. XVI, 395 S. = Grundriß der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 10. Lw. RM 21.—

Saemisch: Der Reichssparkommissar und seine Aufgaben. Finanzrechtliche Zeitfragen Bd. 2. Berlin, Wilhelm Christians Verlag, 1930. 8°. 129 S. RM 4.40.

Spezielle Betriebswirtschaft.

Landwirtschaft.

Colsmann, A.: Wege zur Steigerung des Reallohnes über die Landwirtschaft. Stuttgart, Deutsche Verlagsanstalt, 1930. 8°. 66 S. Brosch. RM 1.—.

Bergbau.

Internationale Arbeitskonferenz. 14. Tagung. Genf 1930. Bericht 3. Die Arbeitszeit in den Kohlenbergwerken. Punkt 3 der Tagesordnung. Genf. (Berlin, Internationales Arbeitsamt Genf, Abt. für Veröffentlichungen, Zweigamt Berlin) 1930. 8°. 124 S. RM 1.—.

Das Braunkohlenarchiv. Mitteilungen aus dem Braunkohlenforschungsinstitut Freiberg/Sa. Herausgegeben von Prof. Dr. R. Frhr. v. Walther, Prof. Karl Kegel und Prof. Dipl.-Ing. F. Seidenschnur. Halle (Saale), Wilhelm Knapp, 1930. Heft 28: 8°. IV, 72 S. Brosch. RM 8.—. Heft 29: 8°. II, 66 S. Brosch. RM 6.60.

Handelsbetriebs- und Warenverkehrslehre.

Berets, Karl: Das Entlohnungsproblem im Einzelhandel. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. Gr.-8°. VIII, 108 S. Brosch. RM 5.—; in Ganzleinen geb. RM 7.—. Heft 6 der „Schriften zur Einzelhandelsforschung", Veröffentlichungen des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Einzelhandelsforschung an der Universität Köln. Herausgeber Prof. Dr. Rudolf Seyffert. Vorzugspreise des Heftes 6 für Abonnenten auf die ganze Schriftenreihe: Brosch. RM 4.50; in Ganzleinen geb. RM 6.30.

Converse, Paul D.: Elements of marketing. 1080 p. (bibl.) il., maps O '30 N. Y., Prentice-Hall. $ 5.—.

Einzelhandel mit Bekleidung. Teil 2. Berlin, Mittler & Sohn, 1930. Gr.-8°. = Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Enquete-Ausschuß). Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Gewerbe: Industrie, Handel und Handwerk (Unterausschuß 3). Arbeitsgruppe 9. (Handel.) Bd. 10. — Teil 2: Versandgeschäfte, Etagengeschäfte, Einzelhandel mit Schuhen, kreditgebender Einzelhandel. XI, 346 S. RM 9.60; geb. RM 10.80.

Godley, Edwin A., and Alexander Kaylin: Control of retail store operations. 479 p. il. O '30 N. Y., Ronald Press. $ 6.—.

Hammond, A. E.: Multiple Shop Organisation. 8vo, pp. 142. Pitman. (June '30.) sh. 6.

Literatur zu einzelnen Geschäftszweigen der Industrie und des Handels.

Avram, M. H.: The Rayon Industry. Illus. Rev. edn. Demy 8vo, pp. XXIII, 893. Constable. (Mai '30.) sh 52/6.

Lent, Heinrich: Die Ferngasversorgung der Hüttenwerke der Vereinigten Stahlwerke, A.-G. Teil 1. Düsseldorf, Verlag Stahleisen, 1930). 4°. = Mitteilung der Wärmestelle des Vereins deutscher Eisenhüttenleute. Nr. 135. 136. Gruppe D. Nr. 56. 57. Zusammengeheftet RM 3.60.

Rabinowitsch, Ewsey: Die russisch-ukrainische Zuckerindustrie seit dem Weltkriege (1914—1930). Berlin, Ost-Europa-Verlag, 1930. Gr.-8°. VII, 187 S. = Osteuropäische Forschungen. N. F. Bd. 7. RM 7.50.

Runge, Ernst A.: Beiträge zur Geschichte des bremischen Heringshandels. Wesermünde, Institut für Seefischerei, 1930. 4°. 22 S. = Abhandlungen des Instituts für Seefischerei. Heft 3. RM 1.20.

Bankwesen einschl. Zahlungs-, Kredit- und Kapitalverkehr.

Badger, Ralph Eastman and Henry C. Murphy: Problems in investment. 336 p. il. O. '30 N. Y., Prentice-Hall. $ 3.50.

Brooks W. C.: How the Stock Market Really Works. 8vo, pp. 150. Pitman. (June '30.) sh 5.

Büchi, J. Alfred: Schweizerische Wertpapierbörsen. Zürich, Pelikanstr. 18, Schweiz. Kaufmännischer Verein, 1930. XXV, 211 S. 2 Taf. 8°. Lw. Fr. 7.50.

Feick, Paul: Zur Analyse des Bankberufes. Leipzig, Joh. Ambr. Barth, 1930. Gr.-8°. 48 S. = Schriften zur Psychologie der Berufseignung und des Wirtschaftslebens. Heft 37. RM 2.—.

Glasgow, G.: The English Investment Trust Companies. Imp. 8vo, pp. 197. Eyre & Spottiswoode. (June '30.) sh 50.

Göppert, Heinrich: Börse und Publikum. Berlin, Julius Springer, 1930. 8°. IV, 31 S. Brosch. RM 1.80.

Hodges, Charles F.: Wall Street. 512 p. diagrs. O (c. '30) N. Y., Wall Street Business School, 1 Maiden Lane. fab. $ 6.—.

Kellenberger, Eduard: Theorie und Praxis des schweizerischen Geld-, Bank- und Börsenwesens seit Ausbruch des Weltkriegs (1914—1930). Heft 1: Das Münzwesen und seine Reform. Bern, A. Francke A.-G., 1930. Gr.-8°. VI, 170 S. Brosch. Fr. 8.—.

Mook, Otto: Vom Kreditwesen des Reichs. Finanzrechtliche Zeitfragen, Bd. 3. Berlin, Wilhelm Christians Verlag, 1930. 8°. 94 S. Brosch. RM 4.40.

Quittner, Paul: Investment. Moderne Prinzipien der Vermögensanlage. Berlin, Julius Springer, 1930. 8°. IV, 184 S. Lw. RM 12.60.

Sutcliffe, William George, and Lindley A. Bond: Savings banks and savings department management. 442 p. (bibl. footnotes) O c. N. Y., Harper. $ 5.—.

Thornton, Frank Weldon: Stock brokerage and investment house accounting; with notes on auditing procedure. 196 p. O c. N. Y., Harper. $ 4.—.

Warburg, P. M.: The Federal Reserve System. Its Origin and Growth, Reflections and Recollections. 2 vols. Roy. 8vo. Macmillan. (June '30.) the set sh 50.

Deutschlands wirtschaftliche Entwicklung im ersten Halbjahr 1930. Berlin, Reichs-Kredit-Gesellschaft, A.-G., 1930. Din A 4. 56 S.

Transportwesen: Personen- und Güterbeförderung.

Fischer-Reuther-Mayer: Der Güter- und Personenverkehr. Grundriß der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 12. Leipzig, G. A. Gloeckner, 1930. Gr.-8°. XII, 378 S. Lw. RM 21.—.

Loening, Hermann: Die Landstraßen in den Vereinigten Staaten, ihre Verwaltung und Finanzierung. Eindrücke von einer Studienreise (Vortrag). Berlin, R. Hobbing, 1930. Gr.-8°. 36 S. RM 1.50.

Schultze, Joachim Heinrich: Die Häfen Englands. Schriften des Weltwirtschafts-Instituts der Handels-Hochschule Leipzig, Bd. 6. Leipzig, Deutsche Wissenschaftliche Buchhandlung, 1930. Gr.-8°. 178 S., 6 Karten u. 18 Abb. Brosch. RM 14.—; Lw. RM 15.—.

Begleitpapiere für Auslandssendungen. 10. Aufl. Stand 1. Juli 1930. Herausgegeben von der Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf. 8°. 63 S.

Wie erziele ich Frachtersparnisse? Düsseldorf, Verkehrsverlag J. Fischer, 1930. 10 S. RM —.80.

Versicherungswesen.

Rausch-Schmelzer: Der Argumentenblock. 13. bis 14. Tausend. München, Vitalis-Verlag Auer, 1930. 8°. Geb. RM 8.50.

Schwarzmeier, Thomas: Leitstern für den jungen Versicherungsbeamten im Außendienst. München 1930. 8°. 28 S. Brosch. RM 1.10.

Winkler, Helmut: Die Gewinnversicherung. Hamburger Rechtsstudien, Heft 4. Hamburg, Friederichsen, de Gruyter & Co. m. b. H., 1930. 8°. 31 S. Brosch. RM 2.—.

Staats- und Verwaltungswirtschaft.

Schultzenstein, S.: Die Reichsschuldenverwaltung und ihre Aufgaben. Finanzrechtliche Zeitfragen, Bd. 1. Berlin, Wilh. Christians Verlag, 1930. 8°. 104 S. Brosch. RM 4.40.

Literatur zum Berufs- und Fachschulwesen.

Allgemeines.

Urbschat, Fritz: Einfluß der Berufserfahrung auf den Erfolg des kaufmännischen Unterrichts. Freiberg, Buchdruckerei u. Verlagsanstalt E. Mauckisch, 1930. Gr.-8°. 75 S. 1 Taf. Hlw. RM 4.50.

Handelsbetriebslehre, Geschäftstechnik und Schriftverkehr.

Berli, H., Grundzüge der kaufmännischen Betriebslehre. Ein Begleitheft zur Handelskorrespondenz. 2. Aufl. Zürich, Schulthess & Co., 1929. 8°. VIII, 104 S. Brosch.

Calletsch & Finter: Kaufmännischer Briefwechsel (Warengeschäft). Dresden, Alwin Huhle, 1930. 8°. 108 S. Brosch. RM 1.80.

Eckardt, Paul: Betriebswirtschaftskunde. H. 3. Leipzig, Teubner, 1930. Best.-Nr. 6045. Gr.-8°. VII, 68 S. RM 1.60.

Findeisen, C. F.— Hermann Grossmann: Leitfaden der Handelswissenschaft. Die Lehre von der kaufmänn. Unternehmung. Begr. von C. F. Findeisen. Bearb. von Hermann Grossmann. 20. neu bearb. und erw. Aufl. Unter Mitwirkung von Theodor Securius. Leipzig, Dr. M. Gehlen, 1930. 8°. 190 S. = Dr. Max Gehlens betriebswirtschaftl. Lehrbücher. RM 2.90.

Niehus, Paul und Artur Haese: Geschäfts-Vordrucke (Kontor-Formulare) für den Unterricht an Baugewerkschulen. Neubearb. von Bruno Otto. 7. u. 8. verm. Aufl. Magdeburg, Creutz'sche Verlagsbuchhandlung, 1930. 4°. 112 S. mit eingedr., z. Teil farbigen Mustern. RM 2.60.

Preitz, Otto, Kaufmännischer Schriftverkehr, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 1930. Gr.-8°. 160 S. RM 3.—.

Schmaus, Peter, August Kinsberger und Hans Michel: Deutsche Berufsschulmappe. Ausg. C. Schriftverkehr für ländliche Berufsschulen. Gießen, E. Roth, 1930. 4°. 51 Formulare in versch. Umfang u. Format, 20 Bl. Schreibpapier u. 1 Bl. Löschpapier in 4°, 10 Bl. Schreibpapier in 8°. In Mappe mit Schnellhefter RM 1.50.

Urbschat, Fritz: Praktische Handelskunde mit Schriftverkehr. Tl. 2. Freiberg, Buchdruckerei und Verlagsanstalt E. Mauckisch, 1930. 8°. 2. Der Zahlungsverkehr des Kaufmanns. Barzahlung — Überweisung — Scheck — Wechsel. 2. Aufl. 96 S. mit eingedruckten Mustern. RM 1.20.

Buchführung und kaufmännisches Rechnen.

Behrens, Carl: Unterricht im Fachrechnen für Buchdrucker-Lehrlinge. 3. neubearb. Aufl. Berlin SW 68, Zimmerstr. 7, Buchdruckerwoche, 1930. 8°. 29 S. Einschließlich Porto RM —.85.

Hawemann, Walter, Artur Knoff und Gerhard Wagner: Rechnen der Verkäufer und Verkäuferinnen. A. Lebens- und Genußmittel. 2. Breslau, Priebatsch's Buchh., 1930. 8°. IV, 92 S. RM 1.50.

Pondorf, Emil und Fritz Sotke: Arbeitsbuch für doppelte Buchhaltung im Buch- und Verlagsgewerbe. Berlin-Niederschönhausen, Beruf und Wissen, Verlagsgen., 1930. 4°. 36 S. Umschlag. = Beruf und Wissen. Sammlung berufskundl. Schriften. Bd. 3. RM 2.40.

Schulze, Fr. und Becher, O.: Aufgabensammlung für das kaufmännische Rechnen. Ausgabe A, Tl. II. Zum Gebrauch in kaufmännischen Berufsschulen, mittleren, höheren Handelsschulen und verwandten Lehranstalten. 2. Aufl. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. 8°. 112 S. Kart. RM 2.10.

Stemmer, Leopold und Hermann Göhring: Kaufmännisches Rechenbuch. Karlsruhe, Badische Druckerei und Verlag J. Boltze, 1930. 8°. VII, 167 S. mit eingedr. Tab. u. Kurven. RM 2.—.

Zeiger, Philipp: Lehrgang für Ruf-Schulbuchhaltung. Frankfurt a. M., Ruf-Buchhaltung, 1930. 8°. VIII, 83 Bl. = Ruf-Buchhaltungs-Praxis. Nr. 5. RM 1.50.

Verkaufskunde.

Bayer-Maul, Verkaufslehre in 3 Teilen. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. I. Maul-Bayer: Einführung in den Verkäuferberuf. 8°. VIII, 92 S. mit Abbildungen u. Skizzen. Kart. RM 1.75. II. Maul, Vom Verkaufen zur Verkaufskunst. 8°. VIII, 104 S. Kart. RM 2.10. III. Bayer: Von der Technik der Verkaufskunst. 8°. IV, 112 S. Kart. RM 2.25.

Eckardt, Paul: Unterrichtsstoff und Lehrpläne für Einzelhandelsschulen. Stuttgart, C. E. Poeschel, Verlag, 1930. Gr.-8°. VIII, 68 S. Brosch. RM 4.50. Leinen RM 6.30. Heft 3 der „Schriften zur Einzelhandelsforschung", Veröffentlichungen des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Einzelhandelsforschung an der Universität Köln. Herausgeber: Prof. Dr. Rudolf Seyffert. Vorzugspreise des Heftes 3 für Abonnenten auf die ganze Schriftenreihe: Brosch. RM 4.05; Leinen RM 5.70.

Warenkunde.

Wewer, Johannes, Anna Schneider und Klara Grassmann: Warenkunde mit Übungen für Einzelhandelsklassen. Tl. 2. Dortmund, Fr. Wilh. Ruhfus, 1930. 8°. = Sammlung von Lehrmitteln f. kaufmännische und gewerbliche Schulen. 2. Teil: A. Leder- und Schuhwaren. B. Glas-, Porzellan- und Haushaltwaren. C. Papier- und Schreibwaren. 2. verbesserte Aufl. 87 S. mit Abb., 1 Tafel, 1 Karte. RM 1.50.

Sprachen und Lehrbücher.

Broxap, C. G.: A Practical Method of English Commercial Correspondence and Guide to Translation. Hannover, Halmsche Buchhandlung, 1929. 8°. 116 S.

Clark, James Midgley: Langenscheidts Handwörterbuch der englischen und deutschen Sprache. Tl. 2. Berlin-Schöneberg, Langenscheidsche Verlh., 1930. 8°. = Langenscheidts Handwörterbücher. 2. Teil 8°. = Langenscheidts Handwörterbücher. 2. Teil: Deutsch-Englisch. XII, 368 S. RM 6.50.

Elliott, Arthur Cozens, and Carl J. Koch: Commercial English. Handbook and Merchant's guide. Ausg. A. Für Handelsschulen. 6. ed. rev., enlarged and ill. Hagen (Westf.), Deutelmoser's Verl., 1930. 8°. 216 S. mit Abb., 1 Titelb. Hlw. RM 3.40.

Rößger, Richard und Paul Jäger: From School to office. Lehrbuch der engl. Handels- u. Umgangssprache. Ausg. A f. Handels-, Berufs- und Gewerbeschulen. 13 Aufl. Neubearb. mit Lautumschrift. Leipzig, G. A. Gloeckner, 1930. 8°. IV, 175 S. mit Abb., 1 farb. Kt. auf d. Umschl. u. 1 farb. Pl. = Welthandelssprachen f. höhere Schulen. Kart. RM 3.20.

Wefelmeyer, Robert: Berufs- u. Bürgerkunde für den Gebrauch an Berufs- und Fachschulen. Tl. 1. Breslau, Ferd. Hirt, 1930. 8°. = Hirts Berufsschulwerk. 1. Teil: 116 S., 7 S. auf Karton des Umschlages, mit 27 Abb. RM 1.80.

Kurzschrift.

Pohl, Richard: Methodischer Lehrgang der Einheitskurzschrift für den Gebrauch an kaufmännischen Schulen und zum Selbstunterricht. Verkehrsschrift. Leipzig und Berlin, Verlag Dr. Max Gehlen. 4°. 47 S.

Wirtschaftsgeographie.

Ebeling-Gruber-Heise: Wirtschaftsatlas, besonders f. d. Gebrauch an Handels- und kaufm. Berufsschulen. 6. neubearb. u. verm. Aufl. Bielefeld, Velhagen & Klasing, 1930. Gr.-8°. IV, 60 S. Kart. RM 4.60; geb. RM 5.—.

RUNDSCHAU — CHRONIK.

Rationalisierungsbewegung.

Einer Mitteilung der RKW-Nachrichten (7/30) entnehmen wir, daß in Japan ein Reichsamt für industrielle Rationalisierung gegründet worden ist. Schon seit einiger Zeit sind Bestrebungen festzustellen, unter Beteiligung des Staates eine zentrale Rationalisierungsstelle zu schaffen. Durch kaiserliche Verordnung ist nunmehr das „Zeitweilige Reichsamt für Industrielle Rationalisierung" geschaffen worden, das unter Leitung des Ministers für Handel und Industrie stehen wird. Das Amt, das sich besonders der Rationalisierung der Industrie widmen soll, ist mit einer Reihe von technischen Verwaltungsbeamten besetzt worden. Außerdem sollen auf Empfehlung des Ministers vom Kabinett eine Reihe von Sachverständigen ernannt werden. Für die Durchführung von Sonderaufgaben werden Ausschüsse geschaffen, deren Vorsitzende und Mitglieder gleichfalls vom Ministerium bestimmt werden. Die grundlegende Verordnung ist bereits in Kraft getreten. Jedoch werden einer Ingangsetzung der Ausschußarbeiten noch gewisse Studien über die Rationalisierungsbewegungen in anderen Ländern voraufgehen.

Im Hinblick auf die erforderliche Einheitlichkeit in der Rationalisierungsbewegung und auf die notwendige Verbindung der deutschen Rationalisierungsstellen untereinander (vgl. RKW-Nachrichten 7/30), hat der Reichsarbeitsminister, dem die Reichsforschungsgesellschaft für Wirtschaftlichkeit im Bau- und Wohnungswesen ressortmäßig untersteht, den Vorsitzenden des Reichskuratoriums für Technik in der Landwirtschaft, Landrat a. D. Frhr. von Wilmowsky, und das geschäftsführende Vorstandsmitglied des Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit, Herrn Otto D. Schaefer, in den Verwaltungsrat der Reichsforschungsgesellschaft berufen.

Mitteilungen.

Institut für Revisions- und Treuhandwesen. Von den Fachverbänden der Treuhandgesellschaften und Bücherrevisoren ist unter der Bezeichnung „Institut für das Revisions- und Treuhandwesen" eine Zentralorganisation geschaffen worden, die der Träger einer neuen Berufsgruppe, und zwar der Berufsgruppe von Wirtschaftssachverständigen (Wirtschaftstreuhändern), sein und als ihre Standesvertretung gelten soll. Aufgabe des Instituts soll sein, bei der Auswahl der Wirtschaftstreuhänder mitzuwirken und für eine strenge Berufsauffassung zu sorgen. Mitglieder dieses Instituts können nur solche Personen werden, die ausdrücklich als Wirtschaftstreuhänder qualifiziert und zugelassen worden sind.

Auskunftsstelle für bankgewerbliche Betriebsführung. Der Zentralverband des Deutschen Bank- und Bankiergewerbes hat eine Auskunftsstelle für bankgewerbliche Betriebsführung gegründet, deren Leitung Herrn Bankdirektor Dr. Heinz Ullmann übertragen wurde. Die Aufgaben der Stelle werden wie folgt umrissen:

Der Leiter der Auskunftsstelle für bankgewerbliche Betriebsführung soll gegen eine vom Auftraggeber zu entrichtende angemessene Vergütung Aufträge von Mitgliedern des Zentralverbandes des Deutschen Bank- und Bankiergewerbes E. V. und des Verbandes Deutscher Privatbankiers e. V. annehmen, welche sich auf Begutachtung organisatorischer Maßnahmen zur Rationalisierung ihres Betriebes, insbesondere auch von Kontroll- und Revisionseinrichtungen zur Verhütung von Veruntreuungen, beziehen, ferner auch die Bestätigung geschäftlicher Vorgänge auf Grund der Bücher und Geschäftspapiere nach vorangegangener Prüfung übernehmen.

Eine dauernde aktive Mitarbeit des Leiters der Auskunftsstelle für bankgewerbliche Betriebsführung in dem Fachausschuß für Bankwesen beim Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit ist in Aussicht genommen.

Die Stelle hat ihre Tätigkeit am 1. August 1930 in den Räumen Berlin W 8, Mohrenstraße 11/12, aufgenommen.

Ministerialentwurf eines neuen deutschen Aktiengesetzes. Das Reichsjustizministerium hat soeben den Entwurf eines neuen deutschen Aktiengesetzes der Öffentlichkeit übergeben. Wir werden auf den Entwurf noch zurückkommen, an dieser Stelle sei nur mitgeteilt, daß er eine Reihe von neuen Vorschriften über die Gliederung der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung, über den Geschäftsbericht, über die Bewertung zur Bilanz und über die Finanzierung enthält. Weiter sieht der Entwurf die obligatorische Bilanzprüfung vor.

Verkaufskosten in der amerikanischen Nahrungsmittelindustrie.

Verkaufskosten in Prozent des Nettoumsatzes.

Industriezweig	1927		1928	
	Zahl der Betr.	Verkaufskosten	Zahl der Betr.	Verkaufskosten
Kaffee, Tee und Spezereien . .	11	9.17—37.46	27	5.61—39.13
Konserven . . .	7	5.32—39.25	18	5.49—28.58
Seifen	9	21.60—57.29	10	16.79—56.26
Mehl	5	3.29— 9.13	6	2.48—19.50
Makkaroni . .	2	16.13—35.06	5	11.23—29.89

Wir veröffentlichten im Maiheft des Jahrgangs 1929 einen kurzen Bericht über den Betriebsvergleich, den das Harvard-Institut hinsichtlich der Verkaufskosten einiger Geschäftszweige der amerikanischen Nahrungsmittelindustrie durchgeführt hat. Auch die methodischen Grundlagen des Vergleichs wurden dort besprochen. Jetzt liegen in einer neuen Veröffentlichung die Ergebnisse für 1928 vor. Das Institut hat dieses Mal allerdings keine Durchschnittsziffern veröffentlicht, weil es zu der Überzeugung gekommen ist, daß Kostenvergleiche der Industrie auf größere Schwierigkeiten stoßen als beim Handel, da die Produktionsverhältnisse, die Absatzmethoden und die sonstigen Voraussetzungen auch beim gleichen Geschäftszweig so unterschiedlich sind, daß Durchschnittsziffern unbrauchbar sind. Es wurden deshalb die Zahlen für jeden einzelnen Betrieb wiedergegeben. Wir veröffentlichen hier nur die Spanne zwischen dem Betrieb mit den niedrigsten und dem mit den höchsten Kosten.

Dieses Ergebnis dürfte für ähnliche deutsche Bestrebungen aus methodischen Gründen beachtenswert sein, denn die Spanne, um die die Verkaufskosten (in Prozent des Umsatzes) bei den angeführten Geschäftszweigen schwanken, ist überraschend groß.

Veranstaltungen.

Das Deutsche Institut für wirtschaftliche Arbeit in der öffentlichen Verwaltung (DIWIV) veranstaltet in der Zeit vom 6.—11. Oktober d. J. in Verbindung mit dem Institut für industrielle Psychotechnik an der Technischen Hochschule Charlottenburg den fünften psychotechnischen Lehrgang. Weitere Auskünfte über den Lehrgang erteilt die Geschäftsstelle des DIWIV, Berlin W 8, Charlottenstr. 50/51.

HOCHSCHULWESEN.

Handels-Hochschule Berlin. Geheimer Justizrat Professor Dr. Heilfron wurde zum Honorarprofessor an der Berliner Handels-Hochschule ernannt.

Zum Rektor der Handels-Hochschule Berlin für das Studienjahr 1930/31 ist der ordentliche Professor der Betriebswirtschaftslehre, Dr. Friedrich Leitner, gewählt worden.

Berufs- und Wirtschaftspädagogik an der Handels-Hochschule Berlin. Durch die Berufung von Professor Dr. Feld aus Frankfurt a. M. an die Handels-Hochschule Berlin wird zum erstenmal in Deutschland eine eigene Professur für Berufs- und Wirtschaftspädagogik geschaffen. Denn es erfordert eine besondere Eignung, die Ausbildung solcher Lehrer in die Hand zu nehmen, die berufen sind, später den Unterricht der Jugendlichen in der Zeit des Übergangs vom Kind zum Erwachsenen zu leiten. Dieser Unterricht ist schon in der Reichsverfassung verankert. In der Zeit der Loslösung vom Elternhaus und der ersten Anforderungen, die der Beruf an den jungen Menschen stellt, erwachsen der Erziehung besonders große und schwierige Aufgaben. Bisher fehlt eine eigentliche Vorbereitung für diese Lehraufgabe. Es geht nicht mehr an, daß sie auf Grund des blinden Ungefähr und der reinen Empirie vorgenommen wird. Die neuen Tätigkeiten des Berufslehrers, des Handels- und Gewerbelehrers sind im Entstehen bzw. in der Vertiefung begriffen. Hier muß ein fundiertes Wissen von der Psychologie des Jugendalters, den soziologischen Bedingtheiten, eine Kenntnis der Aufgaben, die der künftige Beruf an den Schüler stellt, vermittelt werden. Deutschland ist es, das diesen Teil der Pädagogik in seiner ganzen Tragweite und Problematik zuerst erfaßt hat. Es ist darum von besonderer Bedeutung, daß die Berliner Handels-Hochschule mit der Berufung von Professor Feld die Ausbildung dieser Lehrkräfte nach der pädagogischen Seite besonders pflegen will. Professor Feld kommt selbst aus der Praxis des Handelslehrers, hat dann in Gießen jahrelang das dortige Handelsschulwesen geleitet und ist an der Universität Frankfurt a. M. tätig gewesen.

Handels-Hochschule Leipzig. Das Steuer-Institut an der Handels-Hochschule Leipzig veranstaltete aus Anlaß seines 10jährigen Bestehens eine Festsitzung. Nach einer Begrüßungsansprache durch Geh. Kommerzienrat Schmidt berichtete der derzeitige Direktor des Instituts, Professor Dr. Großmann, über die Entwicklung. Senatspräsident Dr. h. c. Becker vom Reichsfinanzhof in München sprach über: „Der wirtschaftliche Gehalt der Entscheidungen des Reichsfinanzhofs." Dipl.-Steuersachverständiger Dr. W. Beuck, Berlin, referierte über: „Die Berufsethik des Steuerberaters".

Universität Köln. Das „Betriebswirtschaftliche Institut für Einzelhandelsforschung an der Universität Köln" hat soeben seinen ersten Jahresbericht veröffentlicht.

Handels-Hochschule Königsberg. Promotionsrecht für die Handels-Hochschule Königsberg i. Pr. Das Preußische Staatsministerium hat am 9. Juli d. J. beschlossen, der Handels-Hochschule Königsberg i. Pr. das Promotionsrecht zu verleihen. Im Zusammenhang damit ist im Laufe des Monats Juli ein Staatsvertrag zwischen dem Preußischen Staatsministerium und der Stadt Königsberg zustande gekommen, in dem die Lastenverteilung neu geregelt wird. Ferner hat das Preußische Ministerium für Handel und Gewerbe als erste Baurate für den schon seit längerer Zeit geplanten Neubau der Hochschule 1 Million RM zur Verfügung gestellt. Mit den Bauarbeiten wird noch im Laufe dieses Jahres begonnen werden.

Sonderausbildung der Diplom-Handelslehrer in neuzeitlicher Bürowirtschaft. Für die Zwecke der Sonderausbildung der Diplom-Handelslehrer in neuzeitlicher Bürowirtschaft wurde an der Handels-Hochschule zu Königsberg i. Pr. ein Institut für Bürowirtschaft gegründet. Die Leitung des Instituts hat Prof. Dr. Otto Hummel übernommen.

Die Entwicklung des Steuer-Instituts an der Handels-Hochschule Leipzig.

Wie so manche andere Organisation für Wirtschaft und Wissenschaft verdankt auch das Steuer-Institut an der Handels-Hochschule Leipzig seine Entstehung einer tatsächlichen Not der Wirtschaft. Diese Not war nicht bedingt durch absinkende Konjunktur oder innerbetriebliche Hemmungen, sondern aus der Notwendigkeit, mit Hilfe neuer Steuern und schärferer Veranlagungsmethoden aus der Wirtschaft steigende Mittel für den öffentlichen Bedarf herauszuholen. Weder Finanzämter noch die Organisationen der Wirtschaft standen diesen Plänen geistig gerüstet gegenüber. Zwar wußte die Wirtschaft schon damals, daß ersparte Steuern Gewinn bedeuten, aber sie wußte nicht, wie es ordnungsmäßig zu machen ist. Die Finanzämter traten den dauernd wachsenden Aufgaben mit einem Beamtenstabe gegenüber, der quantitativ und qualitativ den neuen Aufgaben nicht gewachsen sein konnte.

Durch eine im Frühjahr 1920 durchgeführte Sammlung bei Banken und Verbänden wie steuerliterarisch interessierten Verlegern wurde erreicht, daß für das geplante Institut auf zunächst drei Jahre 32 500 M disponibel waren. So war eine kleine Gesellschaft der Freunde des Instituts entstanden, in der die Studentenschaft unserer Hochschule mit einem Jahresbetrag von 2000 M vertreten war. Eine Beratung mit dem damaligen Staatssekretär Moeßle im Reichsfinanzministerium, insbesondere mit dem Staatssekretär i. e. R. Prof. Dr. Popitz, gab dem Plan starken moralischen Rückhalt.

Im Sommersemester 1920 beschloß der engere Lehrkörper unserer Hochschule, unter dem Vorsitz von Geheimrat Professor Dr. Adler die Errichtung eines Instituts für Steuerkunde. Auch der Senat stand dem Plane sympathisch gegenüber. Es folgte eine Ausschußsitzung. In ihr waren vertreten Senat und Lehrkörper unserer Hochschule, das sächsische Wirtschaftsministerium, die Universität und die Handelskammer Leipzig, das Landesfinanzamt, das Stadtsteueramt und die Garantiegemeinde des Instituts.

Die Behördenvertreter befürworteten die Gründung des Instituts wärmstens, aber immer mit der bekannten Reserve, daß sie nicht befugt seien, finanzielle Unterstützung in Aussicht zu stellen. Nachdem der Berichterstatter schließlich noch dargelegt hatte, daß Steuerberater andere Aufgaben als Bücherrevisoren zu erfüllen haben, beschlossen die Ausschußvertreter des Senats unserer Hochschule auf Grund der ihnen vom Senat erteilten Vollmacht einstimmig, das „Institut für Steuerkunde vom Wintersemester 1920/21 an zu errichten". Die Instituts-Verfassung wurde am 27. November 1920 vom Wirtschaftsministerium genehmigt. Um die Verdienste Adlers für das Zustandekommen des Instituts gebührend zum Ausdruck zu bringen, wurde der Titelfassung der Satzung eine ehrende Formel hinzugefügt, die den Gründungstag mit dem 70. Geburtstag Adlers (11. Juni 1920) verknüpfte. Das Institut wird von einem Kuratorium verwaltet. Der Lehrplan ist zweisemestrig aufgebaut. Er umfaßt Vorlesungen und Übungen aus allen Steuergebieten. Das Dozenten-Kollegium besteht aus 10 Mitgliedern. Die Bücherei ist über 2000 Bände hinausgewachsen und ist eine der größten Steuer-Bibliotheken des Reiches. Aus dem Institut sind im ersten Jahrzehnt 121 staatlich geprüfte Diplom-Steuersachverständige hervorgegangen. Sie befinden sich vielfach in recht ansehnlichen, meist aber recht einträglichen Stellungen. Gelegentlich der Zehnjahresfeier haben sie den Verband Deutscher Diplom-Steuersachverständiger gegründet. Jeder Prüfling hat eine wissenschaftliche Hausarbeit als Diplomarbeit abzufassen. Soweit der für solche wissenschaftliche Arbeiten üblich gewordene Druckkostenzuschuß aufgebracht werden kann, werden die besten Diplomarbeiten veröffentlicht. Bisher sind 12 solcher Arbeiten im Industrieverlag Spaeth & Linde, Berlin, erschienen.

Das Institut hat sich bis zum Jahre 1925 aus eigener Kraft erhalten, also frühzeitig das Prinzip der Selbst-

finanzierung verwirklicht. Hierzu haben die öffentlichen Vorträge erheblich beigetragen. Im Laufe der Zeit wurden sie durch die bewährten Diskussionsabende abgelöst, für die die Gesellschaft der Freunde unserer Hochschule dem Institut in sehr dankenswerter Weise einen laufenden Beitrag zuwendet. Das Institut arbeitet äußerst sparsam und versteht mit wenig Mitteln hauszuhalten. Zu seiner Zehnjahresfeier sind dem Institut einige Stiftungen zugefallen. Daß auch die ehemaligen Mitglieder einen beachtlichen Stiftungsbeitrag aufbringen, ist ein schöner Beweis der Dankbarkeit und Anerkennung. Dank seines starken Besuches ist das Steuer-Institut in der Lage, an dem Grundsatz der Selbstfinanzierung festzuhalten. Es gehört zu jenen wissenschaftlichen Organisationen, die, kaum geschaffen, ihre Notwendigkeit und Bedeutung erwiesen haben. Möge es allezeit so bleiben!

BUCHBESPRECHUNGEN.

Finanzierung.

Bondi, Felix und *Ernst Winckler: Die Praxis der Finanzierung bei Errichtung, Erweiterung, Verbesserung, Fusionierung und Sanierung von Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien, Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Bergwerken sowie Kolonialgesellschaften.* Berlin 1929, Verlag von Otto Liebmann. Gr.-8°. 525 S. Geb. RM 21.—.

Aus dem ursprünglich unter dem gleichen Titel erschienenen Werk von Wolff und Birkenbihl ist ein neues umfangreiches Buch erschienen, das zu Verfassern hat den Geheimen Justizrat Dr. Bondi und den Syndikus der Dresdner Bank, Rechtsanwalt Dr. Winckler. Aus dem „Wobi" ist ein „Bowi" geworden, und, um es gleich vorauszuschicken, die Auffrischung hat dem schon früher geschätzten Werke sehr zum Vorteil gereicht.

Der 1. Teil spricht von der Finanzierung im allgemeinen, der 2. (Haupt-) Teil behandelt die Rechtsformen der Finanzierung, der 3. Teil befaßt sich mit den Wertpapieren, insbesondere den Aktien. Zur Veranschaulichung dienen eine große Anzahl Muster und Beispiele. Rechtsprechung und Literatur — diese hätte meines Erachtens ergiebiger benutzt und zitiert sein können — sind verarbeitet, und auf die bevorstehende, dringend notwendige Reform des Aktienrechts ist hingewiesen. Die steuerlichen Vorteile und Nachteile, die die einzelnen Gesellschaftsformen bieten, sind mit großer Sachkunde dargestellt worden. Die Verfasser erstrebten mit ihrem Werk nicht, wie sie im Vorwort sagten, eine Bereicherung der Wissenschaft, sondern eine zweckmäßige Wegbahnung für die Praxis. Diese Aufgabe erfüllt das Werk in weitgehendem Maße. Für jeden, der sich über die Praxis der Finanzierung informieren will, ist der Bondi-Winckler ein zuverlässiger und vortrefflicher Ratgeber. Obst.

Sandig, Curt: Finanzierung mit Fremdkapital. Die Grenze der wirtschaftlichen Verwertbarkeit des Fremdkapitals in der Unternehmung. Stuttgart 1930, C. E. Poeschel Verlag. Gr.-8°. 146 S. RM 6.—.

Der Frage des Fremdkapitals in der Unternehmung schenkt man in Theorie und Praxis seit langem großes Interesse. Seitdem 1902 Karl Prinzhorn in seiner kleinen Schrift „Über die finanzielle Führung kaufmännischer Geschäfte und Unternehmungen" kluge Worte darüber geschrieben hatte — vor ihm taten es schon andere in breiterer, aber nicht so präziser Ausführung — ist das Problem in der Literatur vielfach behandelt worden.

In der vorliegenden Schrift sucht Dr. Curt Sandig Antwort zu geben auf die Frage: Wo verläuft die Grenze für die wirtschaftliche Verwertbarkeit des Fremdkapitals in der Unternehmung? Er kommt zu dem Ergebnis: Das Problem des Fremdkapitals in der Unternehmung ist in seiner Hauptsache ein Wertproblem. „Die Beantwortung der Frage nach der wirtschaftlichen Eigenart der Wertsumme Fremdkapital und die Beantwortung der Frage nach der Möglichkeit, dieser Eigenart durch den Kredit und durch ausreichendes Vorhandensein eines bestimmten Wertteiles im Vermögen Rechnung zu tragen, sie führen unseres Erachtens zur Lösung des Problems."

Ob der Praxis viel damit geholfen sein wird, mag dahingestellt bleiben. Jedenfalls ist die Untersuchung eine fleißige theoretische Arbeit, die gute Denkschulung und Vertrautheit mit der vorhandenen Literatur zeigt. So ist die Arbeit gut fundiert und ein wertvoller Beitrag zu dem behandelten Problem. Obst.

Kaernbach, Franz: Die wirtschaftliche Bedeutung der Legitimationsübertragung unter besonderer Berücksichtigung des Depotstimmrechts der Banken. Stuttgart 1930, C. E. Poeschel Verlag. Gr.-8°. 55 S. RM 2.40.

Der Verfasser spricht im 1. Abschnitt über Art und Wesen der Legitimationsübertragung, behandelt dann im 2.—4. Abschnitt die wirtschaftliche Bedeutung der Legitimationsübertragung für die Aktiengesellschaft, für die Bank und für den Aktionär, um schließlich im 5. Abschnitt Kritik am Depotstimmrecht der Banken zu üben. Kaernbach stützt sich hierbei hauptsächlich auf die Auskünfte, die er bei einer sehr großen Zahl von Industriegesellschaften, Warenhandelsbetrieben und Banken eingezogen hat. In einem Anhang wird dargelegt, wie sich die Praxis des Bankenstimmrechts im Auslande gestaltet.

Da die Arbeit von mir angeregt und in meinem Seminar entstanden ist, weiß ich, wie mühevoll die Herbeischaffung des großen Materials war. Mit viel Verständnis ist er an die Sichtung und Auswertung gegangen. Weite Kreise werden dem Verfasser für seine fleißige, kritische und verständige Arbeit dankbar sein. Daß ich im Ergebnis mit dem Verfasser nicht ganz übereinstimme, sei nebenbei bemerkt. Obst.

Nord, Walther, Rechtsanwalt: *Grundlinien der Machtverteilung zwischen Verwaltung und Aktionär.* Berlin 1930, Verlag von Franz Vahlen. 8°. 114 S. RM 6.—.

Der Verfasser nimmt Stellung zu Fragen des Aktienrechts, die gegenwärtig im Mittelpunkt der Erörterungen stehen. Auf dem Gebiete des Aktienrechts sind ja mancherlei Bestimmungen stark umstritten, und auch Betriebswirtschafter halten Reformen für dringend notwendig. Interessant sind die Antwortschreiben von 10 Hamburger Bankfirmen auf eine Anfrage des Verfassers über ihre Stellungnahme zu dem durch die Herrschaftsaktien in den Aktiengesellschaften geschaffenen Zustand. Nord kommt zu dem Ergebnis, daß es eine ideale Verfassung für die Aktiengesellschaft ebensowenig gibt wie eine ideale Staatsverfassung. Die Lösung der Machtverteilung in der Aktiengesellschaft wird zum Teil Willensfrage sein; eine begrifflich richtige Lösung gäbe es nicht. Die Entscheidung über Bilanz und Dividende will der Verfasser denen überlassen, die einen genauen Einblick in die Verhältnisse der Gesellschaft haben. Stille Reserven sollte nicht zugelassen werden, da sie eine Verschleierung enthalten. Durch Klarstellung der Auskunftspflicht werde das Recht der Kapitalgeber verstärkt und das Verantwortungsbewußtsein geschärft. Die Frage der obligatorischen Revision müsse einer positiven Lösung zugeführt werden, weil sie zur Sicherung der Aktionäre diene.

Alles in allem: Die Arbeit liefert einen beachtenswerten Beitrag zur Neugestaltung des Aktienrechts und verdient daher auch das Interesse der Betriebswirtschafter. Obst.

Bankwesen.

Selbstanzeige.

Obst, Georg: Das Bankgeschäft. 9. völlig veränderte und erweiterte Aufl. I. Band: Verkehrstechnik und Betriebseinrichtungen. Gr.-8°. 746 S. II. Band: Bankpolitik. Gr.-8°. 632 S. Stuttgart 1930. Beide Bände in Ganzleinen RM 56.—.

Im Januar 1914 erschien der 1. Band des „Bankgeschäft". An dem Tage, an dem der 2. Band ausgeliefert werden sollte, brach der Weltkrieg aus. Kriegs- und Nachkriegszeit haben gerade im Bankwesen vieles neu gestaltet; manche Theorie ist auf ihre Stichhaltigkeit geprüft worden. Bankprobleme, die einst im Vordergrunde des Interesses gestanden haben, mußten wichtigeren Gegenwartsforderungen gegenüber zurückstehen. Rationalisierung und Mechanisierung sind weiter fortgeschritten, und größtmögliche Sicherung des Betriebes wird durch automatische Kontrollen und andere Maßnahmen zu erreichen gesucht.

Der I. Band gibt in der Einleitung eine Gliederung der Banken und behandelt im 1. Teil die Bankgeschäfte (Zahlungsvermittlung, Kreditgewährung, Kapitalverwaltung), im 2. Teil die Bankorganisation. Verkehrslehre und Betriebslehre der Banken haben also — meines Wissens zum ersten Male in einem Werk über Bankwesen — eine getrennte Darstellung gefunden.

Der II. Band (Bankpolitik) behandelt in seinen ersten 3 Teilen die Giro- und Notenbanken, im 4.—6. Teil die Kreditbanken: Werden und Wachsen der deutschen Kreditbanken, Innere Bankpolitik (Erwerbs-, Sicherheits-, Liquiditäts-, Sozial- und Angestelltenpolitik), Äußere Bankpolitik (Banken im Verkehr miteinander, Banken und Industrie, Banken und Handel, Banken und Börse, Banken und Zentralbanken, Banken und Staat).

Sehr ausführliche alphabetische Sachregister — sachkundig angefertigt von Dr. rer. pol. Erich Ertel — sollen die beiden Bände auch als Nachschlagewerk geeignet erscheinen lassen.

Möge das „Bankgeschäft", das in der vorliegenden 9. Auflage eine völlige Umarbeitung erfahren hat, dazu beitragen, daß den Fragen des Bankwesens größeres Interesse als bisher geschenkt wird. Denn ewig wird Geltung haben das Wort von Bagehot: „If we wish to work safely, we must study our banking system". Ein gut funktionierendes Kredit- und Bankwesen ist gerade für das verarmte Deutschland, das billig produzieren muß, damit es exportieren kann, von allergrößter Bedeutung.

Anke, Karl, Dr. rer. pol., Bankdirektor: *Monatliche Erfolgsrechnung bei Banken.* Leipzig 1930, A. Deichertsche Verlagsbuchhandlung Dr. Werner Scholl. Gr.-8°. 42 S.

Die in der Sammlung „Betrieb und Unternehmung" von Prof. Dr. A. Hoffmann (Leipzig) erschienene Schrift behandelt in ihrem Hauptteil die Arten des Aufwands und Ertrags. Da der Verfasser aus der Praxis berichten kann, erfahren wir manche weniger bekannte Interna. Die Darstellung dieser rein praktischen Arbeit ist klar und allgemeinverständlich gehalten. Obst.

Bachenheimer, Wilhelm: Das Devisenleihgeschäft, insbesondere das Swapgeschäft in Deutschland nach dem Kriege. Leipzig 1930. Universitätsverlag von Robert Noske. 8°. 91 S. RM 3.75.

Die Devisengeschäfte sind in den letzten Jahren mehrfach Gegenstand von Dissertationen gewesen. Bachenheimer behandelt in der vorliegenden Schrift insbesondere die Theorie und die Technik der einzelnen Devisenleihgeschäfte. Da hierüber selbst bei Bankbeamten oft noch große Unkenntnis herrscht, ist die Notwendigkeit für eine solche Arbeit erwiesen. Die gemeinverständliche Darstellung sei daher Interessenten empfohlen. Obst.

Rautmann, Hans-Günther: Der Abzahlungsverkehr. Seine Finanzierung und Sicherung. Berlin 1930, Struppe & Winckler. Gr.-8°. 68 S. RM 3.—.

Inhalt:

1. Geschichte und volkswirtschaftliche Bedeutung der Teilzahlungsfinanzierung.
2. Die Rechtsverhältnisse zwischen der Teilzahlungsfinanzierungsbank, dem Verkäufer und Käufer.
3. Die Sicherung der Teilzahlungsfinanzierungsbank.

Eine ausgezeichnete juristische Abhandlung, die zeigt, daß der Verfasser auch mit den wirtschaftlichen Verhältnissen sehr gut vertraut ist und die Bedürfnisse des Verkehrs wohl kennt. Zur vorhandenen Literatur wird kritisch Stellung genommen. Obst.

Rechnungswesen.

Lohmann, Martin: Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung. Die kaufmännische Budgetrechnung. Berlin 1928, Verlagsbuchhandlung Leopold Weiß. Gr.-8°. 152 S.

Der kaufmännische Wirtschaftsplan in dem hier verstandenen Sinn ist ein Teil des kaufmännischen Rechnungswesens, und zwar jenes Teiles des Rechnungswesens, das den wahrscheinlich auftretenden Güterverzehr, den vermutlichen Ertrag und den damit zu erwartenden Erfolg möglichst exakt im voraus erfassen will. Wie die Vorkalkulation neben der laufenden Kalkulation, so steht, sagt der Verfasser, der Wirtschaftsplan neben der Buchhaltung.

Nachdem in einem historischen Teil die Entwicklung der Ideen in Deutschland, Frankreich, England und insbesondere in den Vereinigten Staaten von Amerika dargestellt worden ist, behandelt der Hauptteil den „Wirtschaftsplan als Organisation und als Mittel der Wirtschaftsführung". Vorstufe zum Absatzplan ist die Absatzschätzung; demgemäß finden die Methoden der Absatzschätzung und Planung eine eingehendere Behandlung. Im nächsten Kapitel wird über den Produktionsplan gesprochen; er ist primär, d. h. Grundlage und Ausgangspunkt des gesamten Wirtschaftsplanes in solchen Betrieben, in denen Aufstellung eines Absatzplan überhaupt nicht oder nur mit einem geringen Grade von Sicherheit möglich ist. Seitenstück des Produktionsplanes ist der Einkaufsplan im reinen Warenhandelsbetrieb. Grundlage einer planmäßigen Kreditwirtschaft ist der Finanzplan, der in den Vereinigten Staaten von Amerika, wie in Deutschland häufig der Wirtschaftsplan ist. Der Finanzplan ist entweder Ausgangspunkt des Gesamtplanes oder, von Absatz- und Produktionsplänen ausgehend, soll er die finanziellen Wirkungen dieser Pläne auf dem Wege über einen Plan des Aufwandes und Ertrages im einzelnen analysieren.

Die Arbeit von Privatdozent Dr. Martin Lohmann ist eine gute wissenschaftliche Leistung, und das Problem, das er eingehend behandelt, ist aktuell und von großer Bedeutung für die Praxis. Obst.

Berliner, Manfred: Schwierige Fälle und allgemeine Lehrsätze der kaufmännischen Buchhaltung. I. Band: Schwierige Fälle. 9. und 10. verbesserte und vermehrte Aufl. Hannover 1929, Hahnsche Buchhandlung. Gr.-8°. 259 S. RM 8.—.

Ein seit langem wegen seiner praktischen Brauchbarkeit geschätztes Werk ist in neuer, etwas erweiterter Auflage erschienen. Das Buch, dessen großer Vorzug darin besteht, daß der Verfasser aus der Praxis schöpft, wird auch weiter die verdiente Beachtung und Verbreitung finden. Obst.

Richtzahlen aus amerikanischen und deutschen Warenhäusern. Herausgegeben vom Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, Forschungsstelle für den Handel, Berlin. Berlin 1930, Industrieverlag Spaeth & Linde. 4°. 58 S. RM 3.60.

Die Forschungsstelle für den Handel (Berlin) hat es sich zur Aufgabe gestellt, zu prüfen, welche Gesetzmäßigkeiten sich im deutschen Handel ergeben. Da in den Vereinigten Staaten von Amerika die Nutzbarmachung der Praxis für die wissenschaftliche Forschung und umgekehrt: der Forschungsergebnisse für die Praxis ganz besonders entwickelt ist, so lag es nahe, Richtzahlen aus amerikanischen Warenhäusern mit den Ziffern aus deutschen Warenhäusern zu vergleichen und die Nutzanwendung daraus zu ziehen. Die Auflockerung des Zahlenmaterials seitens des Harvard-Instituts gewährt einen Einblick, wie ihn bisher noch keine deutsche Verbandsstatistik gestattet. Das Wesentliche ist die Analysierung der Unkosten. Obst.

Drews, B., Staatsminister i. R., Präsident des Preußischen Oberverwaltungsgerichts: *Verwaltungsreform und Berufsbildung der Volkswirte.* Verwaltungsassessor oder Wirtschaftsassessor? Zwei Möglichkeiten. München 1930, Verlag von Duncker & Humblot. Gr.-8°. 20 S.

Der Abhandlung liegt ein Vortrag zugrunde, den der Verfasser auf der Jubiläumsversammlung des Reichsverbandes der deutschen Volkswirte gehalten hat. In den Leitsätzen heißt es u. a.:

Für künftige Verwaltungsbeamte ist ein besonderer Studiengang vorzusehen, der seinen Schwerpunkt gleichmäßig im Verwaltungsrecht und in der Volkswirtschaft hat. Dem Verwaltungsreferendar-Examen hat ein Vorbereitungsdienst bei Verwaltungsbehörden und bei öffentlichen wirtschaftlichen Körperschaften zu folgen, der mit Ablegung des Verwaltungsassessor-Examens abgeschlossen wird.

Läßt sich diese Forderung zurzeit nicht durchsetzen, so ist einstweilen der Bildungsgang der Volkswirte dahin zu ergänzen, daß dem Verwaltungsrecht größere Beachtung geschenkt wird. An die Stelle des Diplom-Volkswirt-Examens tritt das Wirtschaftsreferendar-Examen. Praktische Vorbereitungszeit hat bei Verwaltungsbehörden und bei öffentlichen wirtschaftlichen Institutionen zu erfolgen. Nach bestandenem Examen sind die „Wirtschaftsassessoren" in den Verwaltungsdienst des Reichs, der Länder, Kommunen und sonstigen öffentlich-rechtlichen Körperschaften zu übernehmen.

Zuzustimmen ist der Forderung, daß der Nationalökonomie größere Beachtung im juristischen Studium geschenkt wird als bisher. Ist aber für den Verwaltungsjuristen nicht mindestens ebensowichtig der andere Zweig der Wirtschaftswissenschaften, die Betriebswirtschaftslehre? Die sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Hochschullehrer haben auf ihrer Züricher Tagung (September 1928) einer Resolution zugestimmt, die besagt: „Auch dem Diplomkaufmann soll die Möglichkeit gewährt werden, die Wirtschaftsassessorprüfung abzulegen." Der Diplomkaufmann wird, weil er in der Regel sich weit mehr mit Betriebswirtschaft befaßt hat als der Diplom-Volkswirt oder der Wirtschaftsreferendar, wirtschaftlichen Fragen, die in seinem Dezernat auftreten, größeres Verständnis entgegenbringen als derjenige, der nicht einmal eine Bilanz zu lesen oder ein Kontokorrent nachzurechnen vermag und nichts von Selbstkostenrechnung usw. versteht.

Mit diesen Einschränkungen stimme ich den Vorschlägen von Drews, die auf Grund vielseitiger Erfahrungen gemacht worden sind, zu. Daß eine baldige Reform des juristischen und auch des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums notwendig ist, darüber besteht ja wohl Einigkeit. Nur hinsichtlich des Weges gehen die Ansichten auseinander. Die vorliegende Schrift bietet nach wie vor eine gute Diskussionsbasis. Obst.

Carrard, A., Dr., Privatdocent à l'Ecole Polytechnique Fédérale Zurich: *Le developpement de la psychotechnique en Suisse.* L'Institut Psychotechnique de Zurich jusqu'en 1927. Schweizer Schriften für rationelles Wirtschaften Nr. 8. Verlag Hofer & Cie., Zürich. 8°. 47 S.

Die ersten Anfänge psychotechnischer Arbeit in der Schweiz gehen zurück auf die Anregung eines Industriellen, Iwan Bally von der Schuhfabrik Bally in Schönenwerd, der sich 1913 mit Professor Suter in Zürich in Verbindung setzte. In der französischen Schweiz ist es Professor Ed. Claparède in Genf, der als erster im Jahre 1914 die Psychotechnik in seinen Vorlesungen besonders berücksichtigte. 1918 eröffnete Jules Fontègne in dem von Claparède begründeten Institut Jean Jacques Rousseau ein „Cabinet d'orientation professionnelle". Zwei Jahre später errichtete das Institut J. J. Rousseau eine besondere psychotechnische Sektion unter der Leitung von L. Walther, dessen Buch „La technopsychologie du travail industriel" den damaligen Stand der Kenntnisse recht gut wiedergibt. Inzwischen hatte die Psychotechnik sowohl in der französischen wie in der deutschen Schweiz weitere Anhänger gefunden. Zu erwähnen sind insbesondere die Versuche von Privatdozent Dr. Hugo Heinis in Genf, gegenwärtig Leiter der Association Suisse pour l'organisation rationnelle du travail (ASORT), in den Neuenburger Schulen, sowie diejenigen der Bundesbahnen und der Basler Straßenbahnen, die als einzige industrielle Unternehmungen die Ergebnisse ihrer Untersuchungen publiziert haben. Das Zürcher Institut beginnt erst von 1919 an sich in bestimmten Formen zu organisieren: zunächst als privates Unternehmen, sodann seit 1923 als öffentliche Anstalt, hat aber in dieser kurzen Zeit es verstanden, sich unbestrittenermaßen an die Spitze der Bewegung zu stellen. Im Jahre 1927 hat es im ganzen 1036 Untersuchungen durchgeführt, davon 124 für staatliche Betriebe, 601 für industrielle Unternehmungen und 311 für Private. In diesen Zahlen sind nicht inbegriffen die Untersuchungen in Schulen oder in den Fabriken selbst, selbst dann nicht, wenn diese Untersuchungen durch das Institut direkt durchgeführt wurden. Mehr oder weniger in Verbindung mit dem Zürcher Institut sind inzwischen auch in Biel und St. Gallen Psychotechnische Institute eröffnet worden.

Dies das äußere Bild der Entwicklung in der Schweiz, über welche Carrard im ersten Abschnitt seines Büchleins, vielleicht nicht so zusammenhängend, wie man es gerne gewünscht hätte, spricht. Wichtiger als diese historische Übersicht sind jedoch die folgenden Abschnitte, in welchen die Aufgabe der Psychotechnik und die Methoden der Zürcher Schule besprochen werden. Die Aufgaben der Psychotechnik sind nach Carrard vierfacher Natur, er unterscheidet

1. die Diagonistik oder die psychotechnische Untersuchung,
2. die berufliche Ausbildung (Lehrlingswesen),
3. die Rationalisierung der Arbeit auf psychologischer Grundlage,
4. die Psychologie der Beziehungen im Betrieb.

Carrard geht somit bedeutend weiter, als die meisten andern Psychotechniker. Er rechtfertigt den Umfang, welchen er der Psychotechnik gibt, dadurch, daß er auf die absolute Interdependenz aller Faktoren hinweist: Man kann die psychologische Analyse eines Individuums nicht verwerten, wenn man nicht auch die Analyse der auszuführenden Arbeit besitzt. Diese letztere führt aber ganz normalerweise zur Zerlegung der Arbeit in ihre Elemente und schafft damit gleichzeitig die Grundlagen für Berufsausbildung und Arbeitsrationalisierung. Und ebenso hängen alle vier Arbeitsgebiete zusammen, wenn man nachträglich die Richtigkeit der Diagnose verifizieren will. Dieser Tatsache der Interdependenz trägt nun auch die Methode der Zürcher Schule Rechnung. Carrard bekämpft zunächst in scharfen Worten den

Scharlatanismus, der sich auch in der Schweiz in unliebsamer Weise dadurch geltend machte, daß man mit allerhand äußern Mitteln die Diagnostik durchführen wollte. Dies bezieht sich insbesondere auf den „appareil Biske" der in der Westschweiz eine Zeitlang stark verbreitet war. Er ist aber auch sonst kein Freund der Apparatur, d. h. jener Verfahren, welche durch komplizierte Apparate die Eignung des Kandidaten für diese oder jene Berufserfordernisse feststellen möchte. Auch die Teste scheinen ihm nur beschränkten Wert zu haben, sie versagen da, wo es sich darum handelt, die psychologische Struktur des Denkens und des Charakters eines Individuums zu erfassen. So bleibt als Grundlage der anzuwendenden Methode nur die Beobachtung und das psychologische Verständnis des Beobachters, aber diese beiden hängen ausschließlich vom Werte und der Gewissenhaftigkeit des Beobachters ab. Bei einem solchen Verfahren handelt es sich nicht mehr um objektive Ergebnisse, welche als Maß für die Eignung gelten können, sondern um die Interpretierung solcher Ergebnisse durch den Beobachter. Die Anwendung dieser Methode setzt daher zunächst eine scharfe Auslese unter den Beobachtern voraus. In zweiter Linie müssen ihnen gewisse Regeln für die Beobachtung gegeben werden, damit sie stets auf dieselben Punkte (points de repère) abstellen. Endlich aber wird es nötig sein, diese Punkte auf einer möglichst großen Anzahl von Erfahrungen aufzubauen. Carrard glaubt, daß diese Methode, welche den Menschen als Ganzes in den Mittelpunkt der Untersuchung stellt, rascher und wirtschaftlich ertragreicher sei, als die früheren mehr oder weniger mechanischen Methoden. Das Zürcher Institut benützt daher ausschließlich psychologische Untersuchungen (diagnostic psychologique) und macht keine Vorprüfungen (épreuves éliminatoires). Es führt nur Einzeluntersuchungen und keine Kollektivuntersuchungen durch. Es besitzt nur eine Art von Untersuchungen, denn das, was gefunden werden soll, ist in allen Fällen dasselbe: die psychologische Eigenart (le profil psychologique) des Einzelnen. Es gibt daher auch keinen Unterschied zwischen Untersuchungen für Berufsberatung und solchen für Berufsauslese.

Die folgenden Abschnitte sind der psychologischen Struktur des Menschen einerseits und der Arbeit andererseits gewidmet, nach deren Besprechung der Verfasser sodann zur Besprechung der einzelnen Gebiete: Berufsausbildung, Psychologische Organisation der Arbeit, Psychologie im Betriebe übergeht. Die Darstellung ist so gedrängt, daß ich mir versagen muß, sie hier noch weiter zusammenzufassen, auch hier geht Carrard stets von dem Grundgedanken der Erfassung der Persönlichkeit als Ganzem aus und gibt, gestützt auf eine reiche Erfahrung, eine Menge neuartiger Gesichtspunkte, die das Büchlein äußerst anregend gestalten.

Prof. Dr. H. Töndury, Bern.

Wagner, Erich: Berufsumwelt und geistige Leistung bei Jugendlichen (Psychotechnische Forschungen zur Berufsberatung II). Deutsche Psychologie Bd. VII. Heft I. (Beiträge zur Sozialpsychologie der Berufe.) Carl Marhold Verlagsbuchhandlung. 68 S. Geh. RM 2.75.

Die vielseitig anregende Arbeit berichtet über vergleichende Versuche an 650 Schülern der Gewerbeschule mit Handelsabteilung in Schorndorf (Württ.). Um festzustellen, durch welche Faktoren und in welchem Maße die Entwicklungsmöglichkeit der Jugendlichen beeinflußt wird, ist eine Reihe psychotechnischer Prüfungen vorgenommen worden, deren Ergebnisse sorgfältig erörtert werden. Dabei ergeben sich teilweise recht wertvolle Einsichten von allgemeiner Bedeutung, so vor allem bei der ausführlichen Untersuchung über den Herkunftsort und bei der Erörterung des Einflusses der Art der beruflichen Tätigkeit. Abgesehen davon, daß die Untersuchung zeigt, wie wertvoll derartige Leistungsanalysen für die organisatorische Arbeit der Praxis (z. B. für die Wahl des Standorts!) und für die Schule sein können, tritt wieder einmal sehr deutlich heraus, wie unvollkommen in einzelnen Berufsgruppen, so in den Bekleidungsberufen (bei den Friseuren, Schneidern, Sattlern, Tapezierern, Schuhmachern) und den Nahrungsmittelberufen (bei den Bäckern, Konditoren, Metzgern, Köchen), und vor allem bei den Hilfsarbeitern für die Entfaltung des jungen Menschen gesorgt wird. Kritisch ist zu bedauern, daß bei der ganzen Erörterung der Ergebnisse (und wohl auch schon bei der Zusammensetzung der Prüfungen, über die wenig gesagt wird) vor allem die Unterschiede in der Intelligenz (im weitesten Sinne) untersucht werden, während man über andere für die Qualität der Leistung nicht minder wichtigen Eigenschaften des Arbeitscharakters nur wenig erfährt; vielleicht wäre der Mangel durch weitere Auswertung der drei Arbeitsproben wenigstens teilweise noch zu beheben.

Dr.-Ing. Riedel, Dresden.

Rosenberg, Hilde: Die Berufsvorbereitung des Industriearbeiters und ihre Bedeutung im Kampf um die Arbeitsfreude (mit einem Überblick über die gegenwärtigen Verhältnisse in der Berufsvorbereitung Deutschlands). Schriftenreihe der Staatlichen Berufspädagogischen Institute Köln, Berlin, Frankfurt a. M. Heft 4. M. DuMont-Schaubergsche Verlagsbuchhandlung, Köln 1930. 115 S. Brosch. RM 3.60.

Die Schrift gibt einen guten Überblick über gegenwärtige Zustände der Berufsvorbereitung in Deutschland und zum Teil auch über die damit zusammenhängende Problematik. Da die Verfasserin aber unter dem Einfluß einer rein ökonomischen Wirtschaftsbetrachtung die Dinge sehr einseitig sieht, läßt bei der Behandlung dieser Problematik, die doch das Wesentliche sein soll, vieles, so klar es zunächst scheint, unbefriedigt, so die ganze Aufgabenstellung, die Bestimmung der Begriffe Industriearbeiter und Berufsvorbereitung, die Schilderung der Stellung von Arbeitgeberschaft und Arbeitnehmerschaft zur Berufsvorbereitung und manches andere. Immerhin wird die Schrift gerade dadurch, wenn auch wohl ungewollt, recht lehrreich.

Dr.-Ing. Riedel, Dresden.

MITTEILUNG DES VERLAGS

Diesem Heft liegen je ein Prospekt des Verlags C. W. Seidel & Sohn, Wien, über „Andree's Geographie des Welthandels" und vom C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, über das neu erscheinende Werk „Schad, Das Lochkartenverfahren im industriellen Rechnungswesen" bei. Wir bitten um freundliche Beachtung beider Beilagen.

Alle Manuskriptsendungen sind an die Schriftleitung: Priv.-Doz. Dr. Schmaltz, Halle (Saale), Hohenzollernstr. 7, unmittelbar einzusenden, Besprechungsexemplare dagegen durchgängig nur an den Verlag. Es sei besonders darauf hingewiesen, daß in die Zeitschrift nur Originalartikel aufgenommen werden können. Die Zeitschrift erscheint monatlich im Umfange von 32 Quartseiten. BEZUGSPREIS durch den Buchhandel, die Post oder vom Verlag vierteljährlich Reichsmark 5.—. ANZEIGEN-ANNAHME durch die Annoncenbüros und C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, Calwer Straße 18. Postscheckkonto C. E. Poeschel Verlag Stuttgart Nr. 14700

C. E. POESCHEL VERLAG, STUTTGART
FÜR DIE HERAUSGABE VERANTWORTLICH IN DEUTSCHLAND: DR. ALFRED DRUCKENMÜLLER, STUTTGART; IN ÖSTERREICH UND UNGARN: HOFRAT ANTON SCHMID, PROREKTOR DER HOCHSCHULE FÜR WELTHANDEL, PROFESSOR AN DER KONSULARAKADEMIE UND HONORARDOZENT AN DER TECHNISCHEN HOCHSCHULE IN WIEN. GESCHÄFTSSTELLE FÜR ÖSTERREICH UND UNGARN: GEWERBEBUCHHANDLUNG (OSKAR ANDREAS) WEIDLINGAU BEI WIEN. DRUCK DER J. B. METZLERSCHEN BUCHDRUCKEREI IN STUTTGART, CALWER STRASSE 17

DIE BETRIEBS WIRTSCHAFT

ZEITSCHRIFT FÜR HANDELS WISSENSCHAFT & HANDELSPRAXIS

HERAUSGEBER:
Prof. Dr. H. NICKLISCH, Berlin; Prof. Dr. GEORG OBST, Breslau;
Geh. Justizrat Prof. Dr. EDUARD HEILFRON, Berlin; Prof. Dr. ERNST PAPE, Jena; Prof. Dr. WILLI PRION, Berlin; Hofrat Prof. A. SCHMID, Wien; Prof. Dr. RUD. SEYFFERT, Köln; Prof. Dr. FELIX WERNER, München.
SCHRIFTLEITUNG: Dipl.-Kfm. Dr. K. SCHMALTZ, Priv.-Doz. a. d. Universität Halle/S.

HEFT 10 STUTTGART · OKTOBER 1930 23. JAHRG.

Die Normalkontenpläne Schmalenbachs[1]) und des VDMA[2]).

Von Gerhard Wolff, Berlin-Dahlem.

Den bisher an dieser Stelle veröffentlichten Beiträgen über die Einheitsbuchführungen folgt hier ein weiterer, der sich mit dem Problem des Kontenplans schlechthin befaßt. Obwohl die Bestrebungen nach Normalisierung der Kontenpläne für die weitere Entwicklung von nicht zu unterschätzender Bedeutung sind, stoßen doch die bisherigen Einheitsbuchführungen an vielen Stellen auf entschiedene Ablehnung. Es wäre falsch, diese Haltung in allen Fällen auf Unkenntnis oder Unsachlichkeit zurückzuführen. Deshalb soll mit dem vorliegenden Beitrag die in dieser Zeitschrift begonnene Diskussion weitergeführt und erneut angeregt werden, um positive Kritik und praktische Erfahrungen zu Wort kommen zu lassen.

In einem ersten Teil werden zunächst die grundlegenden Gesichtspunkte besprochen, unter denen die beiden Kontenpläne aufgestellt wurden. Sodann wird untersucht, inwieweit sie den neuzeitlichen Anforderungen des Rechnungswesens nach kurzfristiger Erfolgsrechnung, Ermittlung des Betriebserfolgs, Kostenbudgetierung usw. gerecht werden. Ein zweiter Teil, der im nächsten Heft veröffentlicht wird, behandelt schließlich ausführlich die Gliederung der beiden Kontenpläne.

Der Verfasser kommt zu dem Ergebnis, daß es Aufgabe aller Beteiligten sein wird, aus den beiden Normalplänen und dem Vorschlag von Hall (siehe Heft 11, Jahrgang 1929 dieser Zeitschrift) einen möglichst einfachen Rahmenplan mit einheitlicher Terminologie zu schaffen, der insbesondere für die Aufgaben des Vertriebs und nach der Seite der Budgetrechnung mehr als bisher ausgebaut werden müßte.

Der Praktiker, der sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur über Normalkontenpläne und sich insbesondere über die Einstellung der Praxis zu Schmalenbachs und Schulz-Mehrins (VDMA) Kontenplan informieren will, wird in nicht geringe Verlegenheit geraten. Zwar gibt es einige wenige Aufsätze von Betriebswissenschaftlern[3]), in denen Schmalenbachs oder des VDMA

[1]) E. Schmalenbach, Der Kontenrahmen. Verlag Gloeckner, Leipzig. II. Aufl. RKW-Veröffentlichung Nr. 43.

[2]) Normal-Kontenplan für Fabrikbetriebe unter besonderer Berücksichtigung der Maschinenindustrie und verwandter Zweige. Verein Deutsch. Maschinenbau-Anstalten (VDMA), Verlag Maschinenbau-Verlag G. m. b. H., Berlin W, Drucksache 27, Februar 1930.

[3]) Dr. E. Falter, Der Schmalenbachsche Kontenrahmen. Deutsche Buchhaltungszeitung, Leipzig, Heft 12, Jahrg. 1928, S. 181/83, Heft 13, S. 195/97.

Justi und Droescher, Wesen und Inhalt des Schmalenbachschen Kontenrahmens. Betriebsführung, Karlsruhe, Heft 11/12, Jahrg. 1929, S. 261/65.

H. Stelter, Ein Normalkontenplan für Fabrikbetriebe. Berliner Tageblatt Nr. 372 vom 9. August 1930.

Dr. W. G. Meyer, Die Einheitsbuchführung und ihre Anwendung in Elektrizitätswerken. Das kommunale Elektrizitätswerk. Heft 9, Jahrg. 1930, S. 223/26.

grundlegende Vorschläge besprochen und über diese im einzelnen lediglich referiert wird, aber eine mehr auf Einzelheiten eingehende Untersuchung aus der Praxis mit Änderungsvorschlägen, Vergleichen mit anderen Kontenplänen, vor allem eine Diskussion der Praktiker oder auch Theoretiker sucht man in den maßgeblichen betriebswirtschaftlichen Zeitschriften auch nach dem Erscheinen der II. Auflage des Kontenrahmens vergeblich.

Verfasser als reiner Praktiker hat lange gezögert, vorliegende Arbeit auf die freundliche Aufforderung der Schriftleitung hin zu Papier zu bringen, weil er jeden Monat aus berufenerer Feder eine Behandlung der seines Erachtens so eminent wichtigen Vorschläge Schmalenbachs und der des VDMA erwartete. Umsonst. Es soll daher versucht werden, durch die nachstehende Stellungnahme die Diskussion in Gang zu bringen.

Es werden in folgendem in engster und wörtlicher Anlehnung an die Disposition Schmalenbachs sein und des VDMA-Kontenplan beschrieben und diese miteinander verglichen werden. Einzelne uns interessierende und wichtig erscheinende Fragen sollen ausführlicher besprochen werden, ohne daß bei der Fülle des Stoffes Vollständigkeit angestrebt wird.

Die Vorfrage stellen, ob grundsätzlich die Möglichkeit besteht, einen Normalkontenplan („Rahmenplan") für heterogenste Fertigungsbetriebe aufzustellen, heißt sie nach Schmalenbachs im ersten Anlauf bereits geglückten Versuch vorbehaltlos bejahen.

Es ist erstaunlich, daß die Notwendigkeit möglichst einheitlicher Kontenpläne im Zeitalter der Normalisierung und Standardisierung nicht schon viel früher erkannt worden ist und zu entsprechenden Vorschlägen geführt hat. Die Buntscheckigkeit beispielsweise der unzähligen Abhandlungen über Betriebskosten- und Selbstkostenrechnung mit meist unvergleichbaren Kontenplänen, statistischen Betriebsschemata, oft gänzlich unverständlicher eigenbrödlerischer Terminologie, systemlosen graphischen Darstellungen und verschiedenartigsten Kontenschaubildern verlangten seit langem nach einer starken ordnenden Hand.

Nicht nur für den Theoretiker, den Pädagogen, den Organisator, sondern erst recht für den Betriebsleiter, den Verwaltungskaufmann bestand und besteht noch die Notwendigkeit, sich nach einem anerkannten, durchgearbeiteten autoritativen Schema, sowohl hinsichtlich der Kontengruppierung wie der Mißverständnisse ausschließenden schaubildlichen Darstellung des Buchungs- bzw. Rechnungsganges zu richten und den Kontenplan und die Kostenrechnung für das eigene Unternehmen diesem anzupassen.

Die immer einheitlicher werdenden Fertigungsmethoden, die immer einheitlicher werdenden Selbstkostenrechnungsmethoden ermöglichen nicht nur einen immer einheitlicher werdenden Buchungs- und Rechnungsplan, sie fordern ihn geradezu dann, wenn Drang oder der Zwang zum Zusammenschluß oder zu Preisvereinbarungen gleichartige Betriebe an einem Verhandlungstisch vereinigt. Wenn Ludwig[4]) auch die Durchführbarkeit der von Schulz-Mehrin immer wieder geforderten Betriebsvergleiche[5]) zwischen verschiedenen Unternehmungen etwas skeptisch beurteilt, so sind wir doch überzeugt, daß ein wesentlicher Faktor für den Fortschritt, insbesondere für die Kosteneinsparung, systematisch verbands- und branchenweise durchgeführte Betriebsvergleiche sein, und sie sich allmählich allen Widerständen zum Trotz durchsetzen werden. So hat Hellwig[6]) erst kürzlich ein instruktives nachahmenswertes Beispiel eines solchen Betriebsvergleiches mit seinen nur günstigen Folgen geschildert.

Die Notwendigkeit zu Selbstkostenpreis-Vergleichen wird allmählich auch den allen „neumodischen" Kontenplänen abholden konservativsten Praktiker zwingen, die Elemente seiner Kostenrechnung nach denselben Gesichtspunkten zu ordnen und aufzubereiten und nach gleichen Grundsätzen seine Herstell- und Selbstkostenpreise zu ermitteln wie sein moderner und fortschrittlich eingestellter Konkurrent. Nach gleichen Ordnungsprinzipien in gleichartigen Betrieben eingerichtete Buchhaltungs- und Selbstkostenrechnung erleichtert zudem bei Wechsel von Angestellten deren Einarbeitung, schränkt die Fehlermöglichkeiten ein, wirkt kostensparend.

Auch Schmalenbach betont die „wichtige Vorarbeit durch die Entwürfe zu den dringend notwendigen Betriebsvergleichen" (S. 9). Falter[3]), der eine Hervorhebung dieser Notwendigkeit in Schmalenbachs Kontenrahmen vermißt (a. a. O. S. 197), geht daher in seiner Kritik fehl. Allerdings ist für Schmalenbach offenbar der Betriebsvergleich nicht von so entscheidender Wichtigkeit und nicht Hauptantrieb für Aufstellung seines Kontenrahmens gewesen wie für Schulz-Mehrin.

Schmalenbach kann zu seiner Genugtuung registrieren, daß nicht nur viele einzelne Unternehmungen seinen Kontenplan ihrer Buchhaltung und Kostenrechnung zugrunde gelegt haben, sondern daß die beim RKW ausgearbeiteten Einheitsbuchführungen nach seinen Vorschlägen aufgebaut worden sind, daß kürzlich sogar eine der wichtigsten

---

[4]) Dr. Heinz Ludwig, Budgetkontrolle in industriellen Unternehmungen. Leopold Weiß, Berlin 1930, S. 21.

[5]) Z. B. Grundlagen und Durchführung von Betriebsvergleichen. Technik und Wirtschaft, Heft 10, Oktober 1927, S. 274; ferner VDMA, Bestellnummer 30, September 1930: Betriebsvergleich im Maschinenbau.

[6]) Dr. A. Hellwig, Betriebsvergleiche in der Schraubenindustrie. Zeitschr. für handelswissenschaftliche Forschung, Heft 5, 1930, S. 234/40.

Wirtschaftliche Auslese. Zeitschr. für Betriebswirtschaft 1930, S. 374/76 . Hellwig berichtet hier über Betriebsvergleiche, die auf Veranlassung des Reichsbahn-Zentralamts Berlin in der Oberbauschraubenindustrie durchgeführt worden sind. Es ergab sich hierbei, daß, „obgleich es sich bei diesem Industriezweig um eine gleichartige einheitliche Fertigung mit jahrzehntelanger Erfahrung handelt, die Unterschiede in den Selbstkosten bis zu 25 % betrugen". Die Folge der methodisch durchgeführten Vergleiche war eine Auslese der rationell arbeitenden Betriebe sowie Vermeidung von Kapitalfehlleitungen.

Fachgruppen der deutschen Industrie, der VDMA dank der verdienstvollen Arbeiten von Schulz-Mehrin für die ihr angeschlossenen Unternehmungen einen eigenen Kontenplan entwickelt hat, der sich bei aller Selbständigkeit an Schmalenbachs Rahmenplan anlehnt und ohne diesen wohl kaum so bald, in der vorliegenden Form sicherlich nicht geschaffen worden wäre.

Die Kontenschaubilder in Schmalenbachs Kontenrahmen.

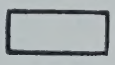
„Der unmittelbare Anlaß für den Entwurf des Kontenrahmens ist schließlich die dringende Notwendigkeit gewesen, die Kontenschaubilder zu vereinheitlichen; diese Vereinheitlichung setzte eine Grundlage, eine für die Darstellung von Schaubildern geeignete Kontenklassifizierung voraus." (S. 7.)

Es ist ein besonderes Verdienst von Schmalenbach, die dem Techniker zwar geläufige, dem Buchhalter meist ungewohnte schaubildliche Darstellung mit ihrer nicht zu übertreffenden Anschaulichkeit und Klarheit sowie sinnfälligen Symbolen eingeführt, ausgebaut und zu einem gewissen Abschluß gebracht zu haben. Die Kontensymbole werden durch geometrische Figuren, der Lauf der Buchungen durch Linien versinnbildlicht. Schmalenbach hat sich für die horizontale Linienführung mit ihren mancherlei Vorteilen gegenüber der oft üblichen vertikalen entschieden. Entsprechend dem Kontierungsvorgang wird die Soll-Haben-Buchung durch Einführung der Buchungslinien links und rechts in dem Kontensymbol dargestellt.

Eine links einmündende Linie veranschaulicht also eine Sollbuchung.

Als Kontensymbole hat Schmalenbach gewählt:

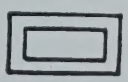
Rechteck für Sollbestandskonten.



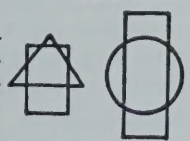
Dreieck für Habenbestandskonten.

Kreise für Durchgangskonten. (Konten ohne Saldo.)

ineinanderliegende Figuren bedeuten mehrere ähnliche Konten der gleichen Klasse:



Die Kombination verschiedener Kontenfiguren stellt mehrere ähnliche Konten mit verschiedenen Saldenverhältnissen dar, z. B. Banken:



Konto mit wechselndem Saldo:

(Alternativ-Konten, z. B. Avale, Transitoren.)

Gemischte Konten fehlen im Kontenrahmen. Sie lassen sich ohne weiteres aus einer Kombination der Figuren der Bestands- und Erfolgskonten konstruieren; z. B.

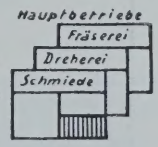
Hatte Schmalenbach in der ersten Auflage des Kontenrahmens die Buchungslinien stark differenziert, um „an wichtigen Stellen die Art der Verbuchung von fixen und proportionalen, von produktiven und unproduktiven Kosten", die laufenden und Monats- sowie Jahresbuchungen durch verschiedenartige Linien zu kennzeichnen, so hat er sich jetzt, wohl der Praxis folgend, für die einfache Linie entschieden. „Pfeile an der Buchungslinie bedeuten, wenn sie von links nach rechts zeigen, progressive, wenn sie von rechts nach links zeigen, retrograde Rechnung."

Stefanic-Allmayer [7]) bringt in einer Arbeit abweichende Vorschläge hinsichtlich der Symbolik, die uns beachtlich und der Diskussion wert erscheinen, so daß wir sie hier kurz schildern wollen.

Er wählt als Kontensymbole lediglich liegende Rechtecke, in die in der Regel zur Kennzeichnung der Saldenverhältnisse ein Kontenkreuz eingezeichnet wird.

Die Zusammenfassung ähnlicher Konten, die bei Schmalenbach auch folgendermaßen aussieht,

wird durch hintereinander liegende Rechtecke (wie Karteikarten) dargestellt,



bei Zusammenfassung von Kontengruppen gleicher Saldenverhältnisse durch teilweise vervielfachten Rand:

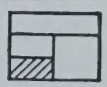
Schmalenbach:

St-Allmayer:

Die Behandlung der Konten zum Abschluß wird nicht mit Hilfe differenzierter Buchungslinien — wie früher bei Schmalenbach (s. o.) —, sondern mittels Schraffur gekennzeichnet:

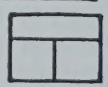
Sollbestandskonto:

Habenbestandskonto:

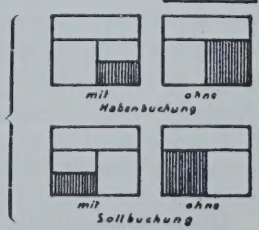


Bestandskonto mit wechselndem Saldo:

Aufwandskonten:



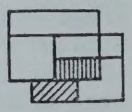
Ertragskonten:



[7]) Karl Stefanic-Allmayer, Wien, Schaubildliche Darstellung von Kontenplänen und von Buchungszusammenhängen. Zeitschrift für Organisation 1929, Jahrg. 3, Heft 13 vom 10. Juli 1929, S. 341/46.

Erfolgskonten mit wechselndem Saldo:

Konten mit verschiedenen Saldenverhältnissen



Im Unterricht wird anstatt der verschiedenen Schraffur zweckmäßigerweise verschiedene Farbe gewählt.

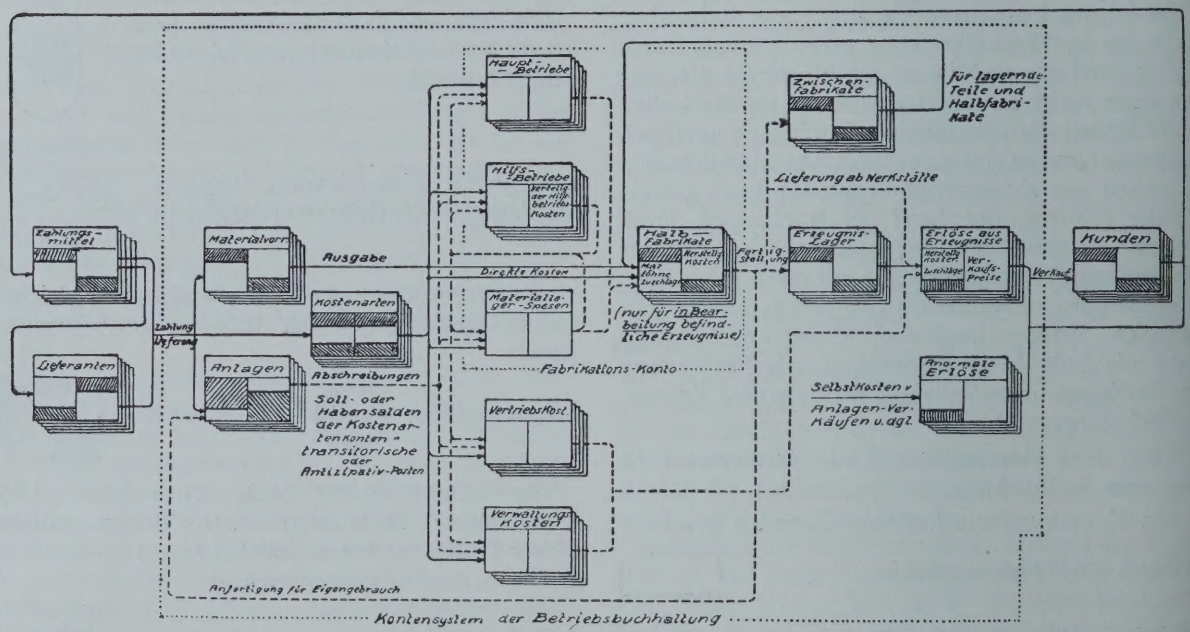
Die Schraffur zeigt also jeweils den S a l d o.

Die Buchungslinien erhalten „entsprechend dem Wertfluß" bei Stefanic-Allmayer s t e t s am Soll-Ende eine Pfeilspitze. Entspricht das auch dem Wertfluß, so widerspricht es doch dem Buchungssatz: Per (Von) — An. Uns will Schmalenbachs Vorschrift, den Pfeil nur bei progressiven (bzw. retrograden) Kosten zu verwenden, mehr zusagen. Dagegen halten wir Stefanic-Allmayers Vorschlag, die retrograden Kosten durch einen b e s o n d e r e n gegenläufigen Pfeil ⟵ u n t e r der Hauptbuchungslinie anzuzeigen, für sehr zweckmäßig, weil augenfälliger.

Periodische Buchungen kennzeichnet Stefanic-Allmayer ebenfalls durch gestrichelte Linien.

So sehr wir, nicht zuletzt infolge der Gewöhnung, die sehr sinnfälligen und abstrakten Kontenfiguren Schmalenbachs schätzen, so zweckmäßig und anschaulich scheint uns die Symbolik Stefanic-Allmayers zu sein. Wir bringen nachstehend eine Darstellung nach dieser Symbolik, die recht übersichtlich ist

Extremes Aktivierungsprinzip, geschlossener Wertkreislauf, enge Anpassung an die Nachkalkulation, kurze Abrechnungsperioden erforderlich.



Sie stellt vor allem an den Anfänger und den weniger mit derartigen Darstellungen vertrauten Buchhalter nicht so hohe Anforderungen, wie die etwas kompliziertere von Schmalenbach. Beispiel: nächste Seite oben.

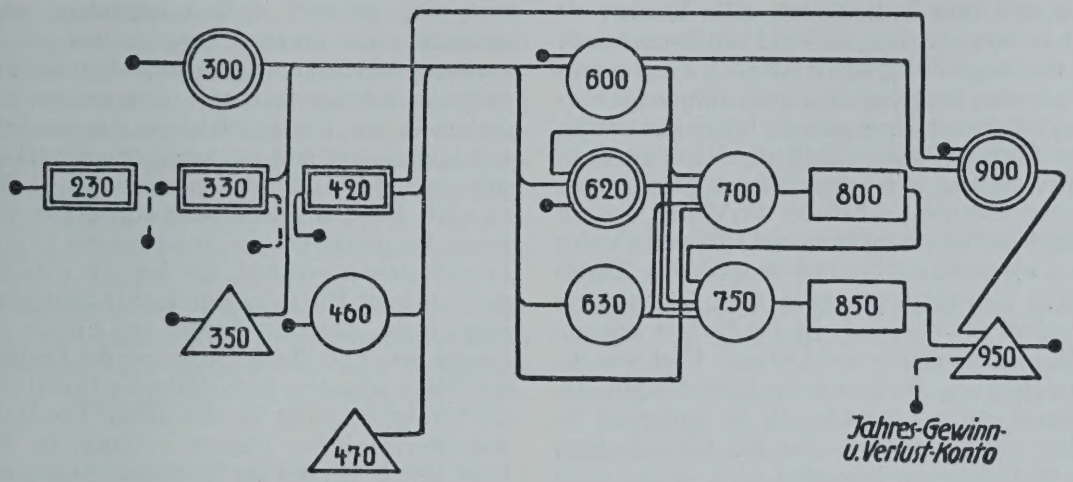
Bei Besprechungen mit seinem Buchhalter wird man in der Praxis möglichst einfache Schaubilder wählen und wird auch auf die Darstellung der Saldenverhältnisse verzichten. Diese hat größeren Wert für die Ausbildung im Unterricht. Der Schulungswert der Stefanic-Allmayer-Symbolik scheint uns alles in allem nicht geringer zu sein als der der Symbolik von Schmalenbach.

Die internationale Verständlichkeit ist selbstverständlich größer bei der einfacheren Darstellungsweise.

Nicht die Symbolik als solche und die Kontenklassifizierung und Kontengruppierung erscheint uns als einer der Hauptvorzüge des Schmalenbach-Kontenrahmens, sondern die methodische Verbindung des Kontenschaubildes mit dem Kontenplan, will sagen, die Anordnung der Kontenfiguren im systematischen Kontenschaubild entsprechend ihrer Klassifikation im Kontenrahmen, wie sie anschaulich nachstehendes Beispiel zeigt. Durch Zusammenfassung ähnlicher gleichartiger Konten zu Gruppen durch e i n Symbol läßt sich das Schaubild so vereinfachen, läßt sich die komplizierteste Buchhaltung und das komplizierteste Rechnungswesen in so wenigen Figuren zur Darstellung bringen, daß bei einiger Übung Lücken, Umständlichkeiten, Fehler in dem zu beurteilenden Konten- bzw. Rechnungssystem geradezu in die Augen springen. Wer wie Verfasser Gelegenheit gehabt hat, in verschiedenartigen Fertigungsbetrieben vom Vorgänger vererbte Konten- und Rechnungspläne nach Schmalenbachs Kontenrahmen systematisch durchzuarbeiten und nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen zu müssen, wird den Fortschritt dank Schmalenbachs Vorarbeit und die Erleichterung dieser Arbeit gar nicht überschätzen können.

Ist auch das Beharrungsvermögen der alten

Klasse 2	Klasse 3	Klasse 4	Klasse 5	Klasse 6	Klasse 7	Klasse 8	Klasse 9
Nicht-Aufwand, Neutr. Aufwand, Neutr. Ertrag	Aufwand, nicht anderen Klassen angehörend	Magazin- und Lohnkonten	Freie Klasse Aufw.-Konten m. Rückrechn. o. Verwaltgs.-Betr.	Hilfsbetriebe	Hauptbetriebe	Halb- und Fertigfabrikate	Verkaufskosten, Erlöse, Gesamtabrechnung



Buchungspraktiker in Handel und Industrie infolge ihrer konservativen Beschäftigung nur schwer zu überwinden, so ist unseres Erachtens das eine doch sicher, daß Schmalenbachs oder des VDMA Kontenrahmen im Prinzip sich durchsetzen werden. Hier sollte noch stärkere Werbearbeit, insbesondere bei Verbänden und durch die Verbände bei ihren Mitgliedern, so wie dies vorbildlich beim VDMA geschieht, geleistet werden.

Anwendung des Kontenrahmens.

Erfolgs- und Selbstkostenrechnung sind die Hauptzwecke des Rechnungswesens. Ihnen dient der Kontenrahmen, vornehmlich der kurzfristigen, möglichst monatlichen Erfolgsrechnung, auf die Schmalenbach mit Recht entscheidenden Wert legt. Je kurzfristiger die Rechnung, desto leichter kontrollierbar die Betriebsgebarung.

Entsprechend den von Schmalenbach vertretenen Grundsätzen[8]) sind die Erfolgs- und Aufwandskomponenten nach fixen und proportionalen Betriebskosten — „Zeit"- und „Mengen"kosten — gegliedert. Kostenklasse 0 umfaßt alle Zeitkosten, Kostenklassen 1—9 alle Mengenkosten. In der II. Auflage hat Schmalenbach zwar auf die Benützung der Begriffe „Zeit"- und „Mengen"kosten verzichtet und sich auf die Bezeichnungen „fixe" und „proportionale" Kosten beschränkt. Wir sind jedoch mit ihm (vgl. Vorwort, a. a. O. S. 4) der Ansicht, daß diese Bezeichnungen zweckmäßigerweise beibehalten werden sollten.

Ferner sind die inneren (Betriebs-) Erfolgseinwirkungen folgerichtig von den äußeren (Vertriebs-) streng getrennt worden.

Und endlich gestattet der Kontenplan die Erfolgsermittlung auch des kleinsten Teilbetriebes des Unternehmens. Die in der Praxis häufige Unterteilung der Buchhaltung in Geschäfts- und Betriebs- sowie Vertriebsbuchhaltung ist auch bei beiden Kontenplänen ohne Schwierigkeit mittels Einfügung entsprechender Verrechnungs-Überleitungskonten zu ermöglichen.

„Ich stelle als Programm auf, die ‚Unterführer' des Betriebes bis herab zum Meister zu Männern zu erziehen, deren Natur der früheren, in freier Konkurrenz aufgewachsenen Kleinfabrikanten entspricht[9])." Schmalenbach lehnt infolgedessen die amerikanische zentralistische und betont bürokratische Verwaltung und also auch die Budgetierung mit ihrer Einzelkontrolle und Einzelvorschrift ab.

Das „dezentrale Verwaltungsprinzip", das auch den unteren Organen erhöhte Verantwortung und Entschlußfreiheit überläßt, setzt außergewöhnlich zuverlässige Unterführer bis herab zum Meister voraus. Leider weiß jeder Leiter großer Unternehmungen ein Lied davon zu singen, wie genau auch alterprobten Betriebsingenieuren und Meistern auf die Finger gesehen werden muß. Wir sind auf Grund praktischer Erfahrungen der Ansicht, daß nicht, wie Schmalenbach behauptet, „eine gut gebaute Erfolgsrechnung geeigneter als Einzelkontrolle, Einzelvorschrift und Budgetierung" sei, „den unteren Betriebsleiter in der richtigen Linie und im richtigen Interesse zu halten"[10]).

Die Budgetrechnung hat unseres Erachtens und nach unseren Erfahrungen so wesentliche Vorzüge, daß ihre baldige allgemeine Einführung nicht ge-

[8]) Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik. Verlag Gloeckner, Leipzig.

[9]) Kontenrahmen S. 12.

[10]) a. a. O. S. 11.

nügend propagiert werden kann. Sie zwingt vom obersten bis zum untersten Betriebsleiter — denn das Budget wird ja nicht diktatorisch „von oben" vorgegeben, sondern entsteht zweckmäßigerweise in gemeinsamer Arbeit und muß auf Angaben des unteren Betriebsleiters aufbauen und von diesem für sein Teil anerkannt sein — zur sorgfältigen Analysierung und zum Durchdenken aller Kosten; sie zwingt vorauszudenken; sie wirkt erzieherisch, weil sofort und augenfällig alle Abweichungen von der im voraus festgelegten Norm aufgezeigt werden, die vom Unterführer müssen begründet werden können. Auch im Rahmen des Budgets kann der Unterführer zu dem von Schmalenbach gewünschten Typ erzogen werden; es hat aber den Vorteil, daß untüchtige Unterführer nicht so viel Unheil anrichten können, wie wenn sie an keine budgetierten Zahlen für ihren Teilbetrieb gebunden sind. Insbesondere bei Wechsel des Personals ist das Budget eine unentbehrliche Sicherung der Leitung. Und was für die Budgetierung der Kosten des Betriebes gilt, das gilt ebenso und erst recht für die Budgetierung der Kosten des Vertriebes — der von Schmalenbach etwas stiefmütterlich behandelt wird — und nicht zuletzt der vorgegebenen, vom Verkäufer selbst geschätzten und von der Leitung verlangten Leistung.

Wir sind nicht der Ansicht, daß den unteren Betriebsorganen möglichst viel Verantwortung und Freiheit des Handelns gelassen werden sollte. Die Verantwortungsscheu und die Unüberlegtheit ist hier größer und gefährlicher, als Schmalenbach glauben mag.

Auch unter der Herrschaft des Budgetverfahrens sind tüchtigen Unterführern ausreichend Möglichkeiten gegeben, sich zu entfalten, selbständig zum Nutzen des Betriebes zu arbeiten. Wir haben gerade beim Budget die Erfahrung gemacht, daß die Meister z. B. plötzlich anfangen, sich für die Kosten der Hilfsmaterialien, sich für ihre unmittelbaren und anteiligen Kosten, für Transportarbeiterlöhne, Werkstattschreibergehälter u. a. m. zu interessieren [11]).

Wenn Schmalenbach sich gegen das „übertriebene Reglementieren" wendet, so ist hiergegen nichts zu erinnern. Wir bestreiten jedoch die Richtigkeit seiner These, daß die kurzfristige Erfolgsrechnung schlechthin der Budgetierung vorzuziehen sei. Der moderne, größere Betrieb kommt unseres Erachtens ohne gleichzeitige kurzfristige Erfolgs- und Budgetrechnung nicht mehr aus!

Die monatliche Erfolgsrechnung.

Die kurzfristige monatliche Erfolgsrechnung, möglichst nach Kostenstellen, „bis zu den kleinsten Betriebsstellen als Meßwerkzeug des Betriebsgebarens" ist das von Schmalenbach gesetzte Ziel.

Sie bietet weiter die Möglichkeit, die von Schmalenbach befürworteten monatlichen Tantiemen der Unterführer kurzfristig zu ermitteln [12]). Sie kann weiter der frühzeitigen Abschätzung des Jahreserfolges dienen sowie zur laufenden Überwachung und Sicherung der Liquidität und endlich zu Kredit- und Finanzierungszwecken.

Auch hier sind wir abweichend von Schmalenbach der Ansicht, daß insbesondere zur Abschätzung des Jahresergebnisses und zur Überwachung und Sicherung der Liquidität die Budgetrechnung mindestens ebenso geeignet, wenn nicht geeigneter ist. Die kurzfristige „buchhalterische" Erfolgsrechnung muß mit wenigstens Monatsfristen rechnen und kommt meist mindestens 3—4 Wochen zu spät. Die Budgetrechnung ermöglicht die laufende, bei geeigneter Organisation die tägliche Liquiditätsüberwachung, die bei der Erfolgsrechnung nur mit Hilfe der Durchschreibebuchhaltung möglich ist. Auch für Kredit- und Finanzierungszwecke liefert die Budgetrechnung der kreditgebenden Stelle schneller kontrollierbare Unterlagen als die Erfolgsrechnung für sich allein. Die Mehrzahl der amerikanischen Banken verlangt im übrigen heute bereits von den kreditsuchenden Unternehmen neben Vorlage der Bilanz gleichzeitig die eines Budgetplans [13]). Die deutschen Banken werden vermutlich und hoffentlich bald folgen.

Die Berechnung des Betriebserfolges.

Die Isolierung der Betriebseinflüsse von den Außeneinflüssen erfordert bei der erstmaligen Zerlegung des Erfolges eine gewisse „Willkür". Die hierbei ermittelten Grundzahlen erhalten aber ihren besonderen Wert dadurch, daß sie die Basis werden für spätere Vergleiche, für die „Messung der laufenden Veränderung von Betriebs- und Außeneinflüssen". Schmalenbach weist hierauf mit Recht besonders hin.

Die Außeneinflüsse werden auf besonderen Konten abgefangen. Es handelt sich nach Schmalenbach insbesondere um:

1. Schwankungen des Preisgefälles, d. h. der Unterschiede zwischen Fabrikat- und Leistungspreisen einerseits und den Preisen der Materialien und Hilfsstoffe andererseits.

Ausschaltung der Schwankungen der Löhne, Gehälter und Reparaturen wird als Umstandskrämerei abgelehnt. Dem ist nur zuzustimmen.

2. Schwankungen des Beschäftigungsgrades.

Hier kommt die bereits eingangs erwähnte Notwendigkeit der Trennung der fixen von den proportionalen Kosten in Frage, auf die weiter unten näher einzugehen ist.

3. Auftragszusammensetzung.

[11]) Vgl. auch Dr. W. Hasenack, Budgeteinführung und Betriebspsyche. Annalen der Betriebswirtschaft IV, Heft 1, S. 1—25.

[12]) Schmalenbach, Die Weiterbildung der monatlichen Erfolgsrechnung. Vortrag vom 19. März 1926. RKW, AWV, Sonderdruck S. 11/12.

[13]) G. Wolff, Das industrielle Budget — ein Hilfsmittel der Kreditprüfung. Frankfurter Zeitung Nr. 26 vom 10. Januar 1930.
Lohmann, Der Wirtschaftsplan. Verlag Weiß, Leipzig 1928. S. 48.

Schmalenbach schlägt gestaffelte Verrechnungspreise mit Hilfe eines sog. „Zersplitterungszuschlages" für anormal kleine Aufträge vor. In der Praxis wird dies allerdings meist so gehandhabt, daß die Kosten für Umstellen und Einrichten der Maschinen dem Vertrieb gesondert in Rechnung gestellt werden. Dies kommt letzten Endes auf dasselbe heraus. Die generelle Festlegung von Zersplitterungszuschlägen wird oft nicht möglich sein und umständliche Sonderkalkulation erfordern.

4. Sonderaufwendungen, die durch Veränderung der Marktlage erforderlich werden.

Es handelt sich fast ausschließlich um Sonderkosten, die der Vertrieb zu tragen hat. Hier kann nur von Fall zu Fall entschieden werden, ob diese Kosten periodisch zu verteilen sind oder nicht. Die von Schmalenbach erwähnten erhöhten Reklameausgaben bei Rückgang der Konjunktur scheinen uns keine solchen zu isolierenden, nicht zu verteilenden Aufwendungen zu sein, wenigstens nicht bei langandauernder Depression wie gegenwärtig.

Die Trennung fixer und proportionaler Kosten.

Die bekannten Grundsätze aus Schmalenbachs „Selbstkostenrechnung" finden hier ihren rechnungsmäßigen Niederschlag. Über die Notwendigkeit der zumindest statistischen Trennung dieser Kosten dürfte kaum ein Zweifel mehr bestehen. Wer insbesondere in seinem Betriebe die Budgetrechnung einführen will, kommt überhaupt nicht um sie herum. Wenn die Trennung dieser Kosten bislang in der Praxis noch längst nicht in dem erforderlichen Umfange geschieht, so liegt das an dem bereits oben genügend gekennzeichneten Beharrungsvermögen vieler alter Verwaltungskaufleute. Ob die buchhalterische Trennung sich bei komplizierten Betrieben, insbesondere solchen mit vorherrschender Einzelfertigung verschiedenartiger Erzeugnisse, ohne übermäßige Umstände wird durchführen lassen, erscheint uns allerdings zweifelhaft. Wünschenswert und anzustreben ist sie zweifellos[14]).

Den gesetzlichen Vorschriften entsprechende Bewertung der Teil- und Fertigfabrikate, „richtige" Preispolitik, richtige Anlage- und Materialversorgungspolitik (Versorgung aus eigenem Betriebe oder Einkauf bei Dritten), richtige Budgetierung sind nur möglich, wenn die fixen und proportionalen Kosten einigermaßen genau bekannt sind.

Die Wirkung der Schwankungen des Beschäftigungsgrades auf die Gestaltung der Herstell- und Verkaufskosten kann nur dann richtig vorausberechnet werden, und es kann ihr durch zweckmäßige Maßnahmen nur dann begegnet, sie abgeschwächt werden, wenn die Kostenrechnung sorgfältig nach Schmalenbachs Richtlinien oder etwa denen des VDMA durchgeführt wird. Es ist erstaunlich, auf welche Unkenntnis dieser grundlegenden Tatsache man noch heute bei vielen Unternehmungsleitern trifft. Hier ist noch ein weites Feld für Aufklärungstätigkeit der Verbände und der Presse. Der Handelsteil der großen Zeitungen bringt über diese Fragen noch viel zu wenig. Wir kennen unverhältnismäßig viel leitende Leute, die keinen Blick in die betriebswirtschaftliche Fachliteratur werfen und untergeordneten Organen Entscheidungen in Selbstkostenrechnungsfragen von größter Tragweite für ihr Unternehmen überlassen und ihre Preispolitik rein gefühlsmäßig treiben.

Aufbau der Kontenrahmen Schmalenbachs und des VDMA.

Schmalenbachs Kontensystematik ist, unter Ausschluß der „Leistungsbetriebe ohne erheblichen materiellen Aufwand"[15]) (Bank-Versicherungsbetriebe) bestimmt für Fabriken schlechthin, die Schulz-Mehrins beschränkt auf Maschinenfabriken und „alle Fabriken ähnlicher Herstellungsweise, z. B. elektrotechnische, Automobil-, Waggon-, Möbelfabriken und Werften, kurz für alle Fabriken mit überwiegender Einzel- oder Reihenherstellung"[16]). Bedient Schmalenbach sich in weitgehendem Maße der schaubildlichen, mit differenzierten Symbolen arbeitenden Darstellung, so verzichtet der VDMA hierauf fast ganz. Es ist allerdings zu berücksichtigen, daß Schmalenbach Schulungszwecke, nicht zuletzt für den akademischen Unterricht, verfolgt und Anleitung für Organisatoren geben will, während der VDMA sich an die Buchhaltungschefs seiner Mitgliedsfirmen wendet, die auch ohne einzelne Schaubilder an Hand der Kontengliederung sich immerhin ohne Schwierigkeit ein Bild vom vorgeschlagenen Buchungsgang machen können. Schmalenbachs Kontenplan bedient sich, mit Rücksicht auf die maschinelle und Hollerith-Buchhaltung, des reinen dezimalen Zahlensystems ohne Zusatz kennzeichnender Buchstaben. Der VDMA begnügt sich mit 9 Gruppen, hat also auf eine Kontengruppe völlig verzichtet und gestattet auch die zusätzliche Verwendung unterschiedlicher Kennbuchstaben.

Schmalenbach stellt in seinem Kontenplan demnach 1000 Konten, der VDMA 900 Konten zur Verfügung. Schmalenbach unterteilt seine Konten in 10 „Klassen"[17]) 0—9 zu je 10 „Gruppen". Die erste Zahl bezeichnet die Kontenklasse, die zweite die Kontengruppe, die dritte die Stellung des Kontos innerhalb der Gruppe. Konto Nr. 215 gehört demnach zur 1. Gruppe der 2. Klasse und rangiert innerhalb seiner Gruppe an 5. Stelle. Der VDMA

[14]) Begnügt man sich mit einer relativ „rohen Aufteilung der Kostenarten", so wird Schmalenbachs Forderung auf „zwangläufige" Behandlung der unterschiedlichen Kosten im allgemeinen erfüllbar sein. Vgl. Schmalenbachs Besprechung von Peisers, Der Einfluß des Beschäftigungsgrades auf die industrielle Kostenentwicklung in Zeitschr. für handelswissenschaftliche Forschung 1930, S. 258/64.

[15]) a. a. O. S. 18.

[16]) a. a. O. S. 3.

[17]) Wir werden uns im folgenden bei Besprechung der beiden Pläne jeweils der von ihren Verfassern gewählten verschiedenen Terminologie bedienen. Es wäre erwünscht, wenn der VDMA der Einheitlichkeit halber die Schmalenbachs übernehmen würde.

gliedert seine 900 Konten lediglich in 9 „Gruppen“[17]), unterteilt in Haupt- und Nebenkonten, letztere für die Durchschreibebuchhaltung oder die Statistik bestimmt. Kleinere Betriebe kommen mit den sog. Hauptkonten aus, können erforderlichenfalls gleichartige Hauptkonten zusammenfassen.

Die formale Kontenanordnung in beiden Kontenplänen stellt sich folgendermaßen dar:

Schmalenbach	VDMA
Kontenklassen	Kontengruppen
0 Ruhende Konten (Anlagen) aktive, passive Darlehen, Jahresgewinn- und Verlustkonto und Bilanzkonto	—
1 Finanzkonten greifbare Mittel, Schuldverhältnisse	1 Geld und Geldwerte, Forderungen
2 Neutraler Aufwand, neutraler Ertrag (Jahresrechnung)	2 Schulden
3 Aufwand, bzw. Kostenarten-	3 Anlagen
4 verrechnung	4 Hilfs- und Fertigungsmaterial
5 Kostenartenverrechnung retrograd oder Kostenstellen (Verwaltungsbetriebe)	5 Aufwand nach Kostenarten
6 Kostenstellen: Hilfsbetriebe	6 In Arbeit befindliche Halberzeugnisse
7 Kostenstellen: Hauptbetriebe	7 Fertige (abgerechnete) Erzeugnisse
8 Kostenträger: Halb- und Fertigfabrikate	8 Erlöse und Erlösschmälerungen
9 Verkaufskosten, Erlöse, Gesamtabrechnung	9 Eigenkapital und Abschluß

Der hauptsächliche Unterschied zwischen den beiden Systemen ist offenbar der Verzicht des VDMA auf die von Schmalenbach betonte Unterscheidung zwischen „ruhenden“ und „bewegten“ Konten sowie auf die hauptbuchmäßige Kostenstellenrechnung und die buchhalterische Trennung der fixen von den proportionalen Kosten. Schmalenbach hält die Eigenschaft der Ruhe als Einteilungsmerkmal für so wesentlich, daß er ihr zuliebe beispielsweise die Schuldverhältnisse zwei verschiedenen Kontenklassen 0 bzw. 1 zuweist, je nachdem, ob es sich um schwach oder um stark bewegte Konten handelt. Der VDMA-Kontenplan vernachlässigt bewußt dies Prinzip und ordnet seinen Kontenplan entsprechend den Stufen des Arbeitsganges sowie bei der weiteren Unterteilung entsprechend den Bedürfnissen des Betriebsvergleiches, dessen Wichtigkeit wiederholt betont wird.

Ferner verzichtet der VDMA gänzlich auf die retrograde Rechnung. Dies hat seinen Grund offenbar darin, daß es sich bei den Maschinenfabriken im allgemeinen um Unternehmungen handelt, die weitgehend durchorganisiert sind sowie nach den Selbstkostenrechnungs-Grundsätzen des VDMA progressiv zu rechnen gewöhnt sind. Im übrigen scheint sich uns die retrograde Rechnung mehr für Betriebe mit Fertigung einigermaßen gleichartiger Erzeugnisse in großen Serien besser zu eignen, als für Maschinenfabriken mit ihren so außerordentlich verschiedenartigen, in relativ kleinen Stückzahlen hergestellten Fabrikaten.

Endlich lehnt der VDMA die Einbeziehung der Kostenstellenrechnung in die Buchhaltung ab. Die Kontengruppe 6 „in Arbeit befindliche Halberzeugnisse“ gestattet allerdings, die Aufwendungen auch nach Kostenstellen, insbesondere mit Hilfe der besonders propagierten Durchschreibebuchhaltung, zu verbuchen, indem in den „Nebenbüchern“ (Kontenkarten) entsprechende Kostenstellenkonten eingerichtet werden. Schmalenbach fordert nicht unbedingt die Einbeziehung der Kostenstellenrechnung in die Bücher, sondern will ihre statistische Überwachung neben der Hauptbuchhaltung zulassen, gibt aber ersterer offenbar den Vorzug.

Schulz-Mehrin steht auf dem Standpunkt, daß die Einbeziehung der Kostenstellenrechnung in die Buchhaltung sich für Maschinenfabriken nicht empfehle. Bei der buchhalterischen Verteilung der Kosten mittels Stellenkonten bestünde die Gefahr, daß einer Stelle nicht alle in Betracht kommenden Kosten belastet würden. Insbesondere die sog. „mittelbaren Aufwendungen“, wie Gehaltsanteile, Abschreibungsanteile usw., für die keine Belege vorhanden seien, würden leicht vergessen. Ferner habe die buchhalterische Verteilung der Kosten auf Stellenkonten den Nachteil, daß jeder Teilposten an Hand von Verteilungsschlüsseln doppelt gebucht werden müsse, und endlich, daß Aufwendungen unverteilt doppelt, und zwar gleichzeitig auf Arten- und Stellenkonto gebucht würden. Im übrigen sei der Buchhalter häufig im Zweifel, ob er eine Aufwendung auf Arten- oder Stellenkonto buchen müsse[18]).

Man wird diese Bedenken gelten lassen müssen für Maschinenfabriken mit Einzel- und kleiner Reihenfertigung. Hier wird die statistische Verteilung der Artkosten auf die Stellen mittels des bekannten schachbrettartigen Schemas, wie vom VDMA ausgearbeitet, der buchhalterischen Verteilung eventuell unter Verzicht auf Buchung der Kostenstellenkonten vorzuziehen sein.

Für Fabriken mit relativ einheitlicher Reihen- oder Massenfertigung mit einer geringen Anzahl von Verteilungsschlüsseln greifen Schulz-Mehrins Bedenken unseres Erachtens nicht durch. Auch scheint uns der Einwand hinsichtlich der fehlenden Belege für anteil- und rechnungsmäßige Kosten nicht stichhaltig zu sein. Es genügt eine generelle Anordnung, daß allmonatlich über alle diese Kosten gesonderte Belege zwangsläufig auszustellen sind. Die allmonatliche Kontrolle der entsprechenden, unter den Passiven auszuweisenden Verrechnungs-Rückstellungskonten, die sich monatlich stets um annähernd gleichbleibende Beträge erhöhen müssen, dürfte genügend Sicherheit gegen die befürchteten Unterlassungen bieten. Bei Einführung der Budgetierung mit Soll- und Ist-Ziffern würden vergessene Buchungen automatisch aufgezeigt werden.

[18]) a. a. O. S. 19.

Endlich ist auch noch eine Zwischenlösung denkbar, wie sie von einer ganzen Reihe von Unternehmungen gewählt worden ist. Die Stellenkosten werden monatlich mittels des Schachbrett-Verteilungsschemas statistisch ermittelt und monatlich den Stellenkonten auch buchmäßig belastet. Der Buchhalter braucht dann nicht mehr bei jeder Buchung zu überlegen, sondern laufend lediglich auf Kostenartkonto zu buchen. Die Statistik liefert ihm wöchentlich oder monatlich zwangsläufig die durch Umlegung ermittelten Stellenkosten zur Buchung auf die Stellenkonten.

Allerdings ist Schulz-Mehrin darin recht zu geben, daß sich für Betriebsvergleiche — nächst Zwecken der Selbstkostenrechnung soll der VDMA-Kontenplan diesen vornehmlich dienen[19]) — die Kostenstellenkonten nicht eignen. Stehen die Begriffe für Kostenarten im allgemeinen fest und lassen sich diese von Betrieb zu Betrieb einigermaßen vergleichen, so ist dies für die Kostenstellen nicht zu erreichen. Nicht nur die maschinelle Besetzung der Kostenstellen — z. B. Dreherei — ist völlig ungleichartig, weil oft räumlich bedingt, oder weil sie in dem einen Unternehmen Automaten mit umfaßt, in dem anderen dagegen nicht, sondern auch die Verrechnung der anteiligen Kosten auf die Kostenstellen (Gehälter, allgemeine Verwaltung, Steuern, Kapitaldienst usw.) wird so verschiedenartig gehandhabt, daß die Ergebnisse für Betriebsvergleiche unbrauchbar werden[20]).

All dies hindert aber nicht, daß intern die oben geschilderte modifizierte buchmäßige Kostenstellenrechnung durchgeführt werden kann. Für Betriebsvergleiche werden eben lediglich die durch die Artkonten (als „statistische" Konten) gelaufenen Werte mitgeteilt. (Forts. folgt)

[19]) a. a. O. S. 5/6.

[20]) a. a. O. S. 19.

Dynamische Bilanzauffassung und gesetzlicher Wertbegriff.

Von Theodor Schatz, Kiel.

In der vorliegenden Untersuchung wird von rechtswissenschaftlicher Seite her die Frage aufgeworfen, ob die dynamische Bilanzauffassung mit den handelsrechtlichen Vorschriften über Buchführung und Bilanz (insbesondere den §§ 38, 39 und 40) in Einklang gebracht werden könne. Auf Grund einer grundsätzlichen Erörterung über Begriff und Wesen der Bilanz kommt der Verfasser zu einer Bejahung der Frage.

Man hat bisher fast allgemein angenommen, daß die Bilanzmethoden der Praxis und die von der Betriebswissenschaft, und zwar der dynamischen Bilanzlehre, aufgestellten Grundsätze einerseits und die Anforderungen des Gesetzes andererseits von gänzlich anderen Voraussetzungen ausgehen und unüberbrückbare Gegensätze darstellen: ein Zustand, dessen Unhaltbarkeit oft genug betont worden ist. Ich bin gegenüber den früheren Auffassungen der Ansicht, daß nach der heutigen Regelung der Bilanz im Handelsrecht eine Bestimmung des Bilanzwertes gemäß § 40 HGB. derart möglich ist, daß aus ihr Grundsätze sich herleiten lassen, die mit denen dynamischer Bilanzauffassung weitgehend zu vereinbaren sind.

Die Selbständigkeit der Bilanz.

Voraussetzung hierfür ist, daß nach dem Gesetze keine Bindung der Bilanz an die rechnerische Zahlenhandhabung der Buchführung gegeben, sondern der Wert der §§ 39 und 40 HGB. ein selbständiger Begriff ist, den aus allgemeinen Erwägungen zu erfassen möglich ist. Daß die Bilanz dem Gesetze als etwas Selbständiges erscheint, geht schon daraus hervor, daß sie gesondert verlangt wird. Wäre sie gleichbedeutend mit Bilanzkonto, dann wäre sie bereits im § 38 HGB. geregelt; denn die ordnungsmäßige Buchführung umfaßt das Bilanzkonto als Bücherabschluß. Daß die Bilanz mit ihren Werten für die Beschreibung der Vermögenslage das Wesentlichere ist, ergibt sich aus ihrer besonderen eingehenden Behandlung nach einmal vorgenommener Trennung. Verwiesen sei hier z. B. auf die Vorschriften bezüglich der Handelsgesellschaften. Vor allem geben die §§ 261 HGB., 42 GGmbH., welche eine Anpassung allgemeiner Bestimmungen an die Eigenart dieser Gesellschaftsformen versuchen, besondere Maßgaben nur für die Aufstellung der Bilanz, für den Wertansatz. Wäre die Bilanz von der Buchhaltung in ihrem inneren Aufbau abhängig, so hätte eine Änderung der Buchführungs- und nicht der Bilanzwertvorschriften vorgenommen werden müssen, um andere Wertansätze zu erzielen.

Dementsprechend ist die Selbständigkeit der Bilanz auch anerkannt. Völlig in der Rechtsprechung, die jedenfalls zwischen einer Buchführung im weiteren Sinne, einschließend die Bilanz, und einer solchen im engeren Sinne zu unterscheiden versteht (vgl. RGSt. 13, 354; ferner RGSt. 22, 439; 39, 165 [168]; 15, 174). Das Schrifttum steht ohne wesentliche Ausnahme auf dem gleichen Standpunkte[1]). Auch Fischer[2]), der eifrigste Verfechter des „Prin-

[1]) Vgl. z. B. Staubs Kommentar zum HGB., Berlin, 11. Aufl., S. 242; S. Goldmann, HGB., Berlin 1901, S. 191; Düringer-Hachenburg, HGB., Mannheim, 2. Aufl., 1. Bd., S. 319 ff.; Makower, HGB., Berlin, 13. Aufl., 1. Bd., S. 694; K. Wieland, Handelsrecht, Leipzig 1921, 1. Bd., S. 307; K. Cosack, Lehrbuch d. Handelsrechts, 1923, S. 69 ff.; Rehm in Holdheim, Bd. 13, S. 174; J. Kovero, Bewertung der Vermögensgegenstände usw., Berlin 1912, S. 29 f.; R. Passow, Die Bilanzen usw., Leipzig, 3. Aufl., S. 43 ff.

[2]) Rud. Fischer, Buchführung und Bilanzaufstellung nach Handelsrecht, Leipzig 1913, S. 46.

zipes der Selbstkosten", gibt zu, daß dieses nach dem Gesetze „durch das Prinzip der selbständigen Bewertung, bei dem auf die Kostenziffern der Buchführung keinerlei Rücksicht genommen wird, ersetzt worden ist". Auch die frühere Gesetzgebung hat entsprechende Regelungen getroffen, vgl. code de commerce, in dem selbständig das inventaire im Art. 9 gegenüber Art. 8 (Buchführung) geregelt ist, und ALR. 644, II, 8. Bestätigt wird eine solche Auffassung auch durch die neuen Goldbilanzverordnungen, durch welche eine Eröffnungsbilanz verlangt worden ist, in der die Vermögensstücke nach einem neuen, mit dem bisher verlangten wirtschaftlich unvergleichbaren Wertmesser angesetzt werden sollen, was selbständige Wertung voraussetzt [3]).

Begriff und Wesen der Bilanz.

Unmittelbar aus dem Gesetze ist zu entnehmen, daß ein ganz bestimmter Zeitpunkt für die Vornahme der Bewertung maßgebend sein soll. Was jedoch unter dem Werte zu verstehen ist, ist nicht unter Festlegung genauer Grenzen gesagt. Hier ist der Wissenschaft, der Rechtsprechung und der Praxis des Wirtschaftslebens ein Spielraum geschaffen worden zur Auslegung je nach den Bedürfnissen des wirtschaftlichen Verkehrs. In Anbetracht der grundsätzlichen Verschiedenheiten in den bisherigen Bestimmungen des Wertbegriffes und der sich daraus ergebenden Widersprüche liegt der Gedanke nicht fern, daß die meisten Definitionen zu absolut gefaßt seien, daß sie nur einzelne Werttypen ergriffen, jedoch das Wesen des Bilanzwertes nicht erschöpft haben. Befriedigend ist allein eine Theorie, die den Wert nicht durch Festlegen auf eine Wertart, sondern als eine relative, durch den jeweiligen Darstellungszweck bedingte Größe oder, noch abstrakter, als Ausdruck eines leitenden Zweckprinzipes begreift. Eine solche Auffassung ist selbstverständlich nur möglich auf Grund der jedenfalls in der Rechtswissenschaft allgemein anerkannten Tatsache, daß die Vermögens- bzw. Kapitalwertposten des Inventars und der Bilanz wirtschaftliche, nicht rechtliche Verhältnisse kennzeichnen [4]). Das Gesetz spricht dementsprechend — auch hinsichtlich der Forderungen und Schulden — bei der Bilanz von Vermögensgegenständen (§§ 39 und 40 HGB.), ein Ausdruck, den es für rechtliche Beziehungen und Verhältnisse nie gebraucht.

Es ist nach obigem eine Bilanzwerttheorie allein aus Begriff und Wesen der Bilanz zu entwickeln. Für den Juristen ist dabei der Zweckgedanke der entscheidende, und es gilt, den Wert als durch den Bilanzzweck und die Bilanz selbst in ihrer Gestaltung als durch den Verwertungszweck, unter dem man eine Unternehmung betrachtet, bedingt anzusehen. Auch die Betriebswissenschaft erkennt den Zweckgedanken an, aber nicht als letztes oberstes Prinzip: nur so ist es möglich, daß auch die kritischsten Betriebswissenschaftler buchhaltungstechnisch eingestellt bleiben und Bilanztheorie aus einer Buchhaltungstheorie entwickeln wollen. Wir werden beides nicht als sich ausschließende, sondern sich entsprechende, im Ergebnis sich letzlich deckende Betrachtungsweisen erkennen, die sich nur im Problemansatz unterscheiden [5]).

Es ist zu trennen Begriff und Wesen der Bilanz, in welch letzterem wir die leitende Zweckidee kennen lernen; es sind auseinanderzuhalten Zweckelemente von den formal begrifflichen. Die bisherigen Begriffsbestimmungen unterscheiden sich im wesentlichen nur durch geringere oder stärkere Übernahme von Zweckelementen. In allen Definitionen ist aber folgendes rein begriffliche Moment enthalten: daß die Bilanz eine — kontenförmige — Aufstellung von Zahlen ist, welche als Geldwertgrößen auf Mengen von Vermögensgegenständen oder Gütern einer Vermögenseinheit — im weitesten Sinne gefaßt, entsprechend § 39 HGB. — Bezug nehmen und sich irgendwie ziffernmäßig ausgleichen [6]).

Geldwertgrößen sind die Zahlen der Bilanz. In dem Worte Wert drückt sich die Art der Beziehung zwischen den gekennzeichneten Vermögensgegenständen und den Zahlen aus: diese sind bedingt durch ein (Wert-) Urteil, das zum Wertausdruck sich eines gesetzlich bestimmten Wertmaßmittels bedient. Wir haben für die Untersuchung festzuhalten: In dem Begriffe „Wert" ist notwendig die Beziehung auf Vorstellungen von Mitteln und Zwecken gegeben, der Wertbegriff ist ein Unterbegriff des Zweckbegriffes: durch Anwendung eines urteilenden Verfahrens gewinnt ein grundsätzlich richtiges Mittel im Hinblick auf einen Zweck Wert [7]), und in diesem allgemeinen Sinne ist „Wert" auch hier zu verstehen. Daß der Begriff Geldwertgrößen in der Definition auftritt, ist kein Widerspruch. Es ist selbstverständlich, daß einer Zahl, wenn sie für einen Gegenstand des Vermögens überhaupt etwas bedeuten soll, ein einmal geschehenes Werturteil zugrunde liegen muß [8]). Durch ein solches Urteil ist aber noch nicht das Zweckelement in die formale Definition der Bilanz als solcher be-

[3]) Vgl. K. Geiler in Gruchot Beitr. 1925, Bd. 67, S. 97; Flechtheim in B.A., S. 80; Quassowski-Susat, Verordnung über Goldbilanzen, Mannheim, 2. Aufl., S. 67 bzw. S. 42 ff.; Rambke-Keichel, Die Goldbilanzverordnung, Berlin 1924, S. 96 ff.; siehe §§ 2 und 3 GVO. in Verbindung mit § 1, II GVO. und § 1, 2. DVO. und § 3, 2. DVO. des Münzgesetzes; Goldbilanz-Schiedsgericht, Sammlung, Berlin 1925, S. 69.

[4]) Vgl. H. V. Simon, Die Bilanzen der Aktiengesellschaften usw., Berlin 1910, S. 149 ff.; Passow, a. a. O. S. 61 ff.; H. Rehm, Die Bilanzen der Aktiengesellschaften usw., München 1914, S. 1 ff.; Fischer, a. a. O. S. 21 ff.; Staub, a. a. O. S. 248; Goldmann, a. a. O. S. 184; Müller-Erzbach, Deutsches Handelsrecht, Tübingen 1919, S. 121; Denkschrift zum Entwurf eines HGB., Berlin 1897, S. 48.

[5]) Das deutet auch an die wertvolle Arbeit von Max Lion, „Die dynamische Bilanz" usw., 3. Sonderheft der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Berlin 1928.

[6]) Vgl. Fr. Leitner, „Bilanzkritik" im Recht 1911, S. 178.

[7]) Vgl. R. Stammler, Theorie der Rechtswissenschaft, Halle 1923, S. 321 ff.

[8]) Vgl. Simon, a. a. O. S. 293 ff.

zogen. Es ist dabei noch nichts gesagt, ob überhaupt dies hinsichtlich eines Einzelgegenstandes einmal vollzogene Zahlenurteil irgendwie in Beziehung steht zu der Gesamtheit der Aufstellung der Bilanz und deren Zweck. Um zu erkennen, welchen Wert für die Bilanz eine Zahl hat, ob sie ein Bilanzwert ist, ist zu fragen, ob eine Zahl ein geeignetes Ausdrucksmittel ist, um den Darstellungszweck zu erreichen.

Das Wesen, der Zweck der Bilanz ist wohl in allen früheren Definitionen, und zwar mit Recht als Beschreibung der Lage einer wirtschaftlichen Unternehmung gekennzeichnet worden. Entsprechend sagt § 38 HGB. für die Buchführung, daß der Kaufmann verpflichtet sei, „die Lage seines Vermögens ..... ersichtlich zu machen". Daß dieser Zweck der Buchhaltung auch für die Bilanz gilt, das spricht auch § 39 HGB. unklarer, aber es begrifflich voraussetzend, mit der Verpflichtung aus, „einen das Verhältnis des Vermögens und der Schulden darstellenden Abschluß" zu machen (vgl. RG. in JW. 1912, 1071, Nr. 12).

Einführung des dynamischen Momentes durch die Bezugnahme auf den Begriff der Unternehmung.

Dadurch, daß man die Beschreibung der Bilanz bezieht auf ein Unternehmen[9]), ist aber notwendig das dynamische Moment gegeben. Statische und dynamische Bilanzauffassung sind nur Betrachtungsweisen, denen man dieselben Gegenstände der Vorstellung unterzieht. Man kann logischerweise nicht von einer dynamischen Bilanz, sondern nur von einer dynamischen Auffassung sprechen. Insbesondere Lehmann[10]) hat dargetan, daß bei statischer Auffassung das Kapital als Bestandsmasse, bei dynamischer als Bewegungsmasse betrachtet wird, daß hinsichtlich des materiellen Inhaltes der Bilanz die Betrachtung unter dem Zweckgedanken die entscheidende ist. Hier ist festzustellen, daß auch die Betrachtung als Bewegungsmasse logisch nur möglich ist unter letzter Voraussetzung des Zweckgedankens, daß die Ergreifung des Funktionszusammenhanges innerhalb der Unternehmungsmasse oder die Erklärung der einzelnen Positionen oder, wie Lehmann sagt, des formellen Inhaltes der Bilanz abhängig bleibt von dem Zweckzusammenhange.

Den Begriff des Unternehmens, dessen Lage die Bilanz darzustellen bezweckt, hat das Gesetz nicht näher bestimmt, sondern überläßt dessen Festlegung der wissenschaftlichen Behandlung. Betriebs- und Rechtswissenschaft stimmen darin überein, daß das Unternehmen nicht gleichzusetzen ist mit einer Menge irgendwie umfaßter Güter, die nach Art und Größe stetig zu wechseln pflegt, daß es sich ferner nicht um die technische Tatsache des Betriebes allein handelt, sondern um die Verknüpfung eines oder mehrerer Betriebe mit dem Getriebe der Volkswirtschaft, welches Faktum unter dem Gedanken der sozialen Wirtschaft, des Zusammenwirkens erwerbstätiger Menschen zu verstehen ist, die diese Güter zur Befriedigung von Bedürfnissen mittelbar oder unmittelbar zu verwenden pflegen. Kurz gesagt: es ist das Unternehmen eine Organisation geistiger und physischer Arbeitskraft in bezug auf wirtschaftliche Güter, ein einheitlicher Erscheinungskomplex, der unter dem Gedanken der Verwertung dieser Güter in der Wirtschaft nur vorzustellen ist. Es ist ein durch den Dauervollzug des Erwerbes kraft Güterverwertung gekennzeichnetes Gebilde.

Es leuchtet ein, daß man die Güter als in Bewegung befindlich sich normalerweise vorzustellen hat, wenn man sie als von einem derartigen Komplex umschlossen begreift, der durch den im Erwerbsverkehr sich vollziehenden, stets sich erneuernden Prozeß der Anschaffung und Veräußerung gekennzeichnet ist. Das Gesetz macht die eine Bewegungsvorstellung begründenden Voraussetzungen aber überdies noch ganz ausdrücklich: Dem Begriffe des Handelsgewerbes, dessen Gegebensein die Kaufmannseigenschaft gemäß § 1 HGB. verleiht, liegt ebenso wie dem des „Handelsgeschäftes" in den §§ 22 ff. HGB. der Begriff des Unternehmens zugrunde. „Handelsgewerbe" und „Handelsgeschäft" erfordern nach dem Gesetze aber Identität derselben wirtschaftlichen Wesenheit trotz Wechsels des Geschäftsinhabers: Sie setzen beide den Dauervollzug des Erwerbes oder des zweckgeleiteten Güterumsatzes voraus[11]). Und dem Kaufmanne in seiner Eigenschaft als Betreibenden des die Güter von der Beschaffung zum Vertriebe bewegenden Handelsgewerbes legt das Handelsgesetzbuch (§§ 39 ff.) die Inventarisierungs- und Bilanzierungspflicht auf. Sie bedeutet damit verständigerweise die Pflicht, die Vermögensgegenstände in ihrem Erfaßtsein vom Dauervollzuge des Unternehmens darzustellen und dies für den Schluß eines jeden „Geschäfts"- (d. h. Gewerbevollzugs-) Jahres wieder zu tun oder, was gleichbedeutend ist, die Unternehmung in bezug auf die durch sie gebundenen Vermögensgegenstände und im Hinblick auf gleichmäßig wiederkehrende Zeitabschnitte einer Erwerbstätigkeit darzustellen, d. h. notwendigerweise die Unternehmung als einen in der Zeit die Güter bewegenden Komplex zu kennzeichnen. Es ist demnach im Gesetze selbst die Beziehung auf einen bestimmten Zeitpunkt (§ 40 HGB.) und auch auf einen in dynamischer Betrachtung zu erfassenden Zeitabschnitt gesetzt.

Funktionslage und Inventar.

Darum ist die Annahme irrig, daß das gesetzlich verlangte Inventar seinem Wesen nach das Kapital[12]) der Unternehmung als ruhenden Bestand

[9]) Unternehmen und Unternehmung sollen hier gleichbedeutend gebraucht werden.

[10]) Vgl. Lehmann in Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, 1928, Heft 11.

[11]) Darüber sind sich Wissenschaft und Rechtsprechung einig (vgl. RG. Bd. 38, 20; Bd. 66, 51).

[12]) Kapital hier im allgemeinsten Sinne gebraucht.

darstellen muß und deshalb eine Bilanzauffassung, die sich auf das Inventar stützt, notwendig als statische anzusprechen sei. Es ist vielmehr nach den Voraussetzungen, die das Gesetz macht, eine dynamische Auffassung die natürlichere. Die Güter sollen in ihrer lebendigen, kraft Bewegung gegebenen Funktion innerhalb der Geschäftseinheit ergriffen werden: sobald ein Gut in den Kreis einer Unternehmung eingeht, ist es als von dessen Verwertungstätigkeit ergriffen und in Bewegung befindlich anzusehen. Hinsichtlich der Güterbewegung, welche auch im Bestandsregister des Inventars gekennzeichnet wird, lautet die von § 39 HGB. vorausgesetzte Fragestellung: In welchem Verhältnis zueinander stehen die Gegenstände auf Grund ihrer verschiedenartigen Stellung zu der sie einordnenden Tätigkeit? Zu erfassen ist ihre Funktion, die im einzelnen verschieden ist, begonnen von den Grundstücken bis zu den Fertigfabrikaten und tauschreifen Gütern. Sie wird auch von der kurzen Gliederung der Vermögensgegenstände in Gruppen aufgewiesen, die § 39 HGB. vornimmt.

Bezeichnend für die Betrachtungsweise des Kaufmanns ist aber — im Gegensatz zu der des Ingenieurs —, daß er die Güter stets unter dem wirtschaftlich-funktionalen Gesichtspunkte ansieht: wann sie in das Unternehmen eingehen und auszuscheiden haben, mag letzteres für ihn ein erfreuliches, bezwecktes Moment — z. B. bei Verkaufsgegenständen — oder ein durch die Verhältnisse erzwungenes sein — z. B. bei Anlagen. So ist das Typische bei den Anlagen, daß sie normalerweise zum Verbleiben, bei anderen Gütern, daß sie zum raschen Verlassen des Unternehmens bestimmt sind. Eine der wichtigsten und schwierigsten Aufgaben ist es für den Kaufmann, die wirkliche Stellung der Güter im Umlaufsprozeß zu übersehen, welche abhängig ist von der Möglichkeit, die fraglichen Güter abzusetzen und zu beschaffen und gegenseitig in die richtige Beziehung zu setzen. Es handelt sich also hinsichtlich der Güterbewegung um die Beurteilung einer funktionalen Einheit der Güter oder, wie dieser Erscheinungskomplex hier genannt sei, der Funktionslage. Hierbei sind aber auch die Vermögensgegenstände zu ergreifen, die typisch für die Bewegung in die Unternehmung hinein und aus ihr heraus sind, die Forderungen und die Schulden. Das Handelsgesetzbuch ist weitsichtig genug, beide als Vermögensgegenstände[13]) zu betrachten, letztere sozusagen als Güter mit negativem Vorzeichen. Beide zeigen unmittelbar, daß einem Eingang in das Unternehmen ein Ausgang entspricht und umgekehrt.

Wertlage als Voraussetzung für jegliche Funktionsbeurteilung.

Die Möglichkeit der Absatzbewegung ist abhängig von der Möglichkeit der Verwertung, der Erzielung eines Tauschwertes; die Funktionslage ganz allgemein abhängig von dem Bestehen des Erwerbs-, des Verwertungsprozesses. Dieser zeigt nun selbst eine Einheit von Verwertungsgrößen, eine Wertlage. Diese Wertlage bedingt letztlich die Funktionslage, nicht umgekehrt.

Diese Zusammenhänge läßt schon die unabweisbare begriffliche Kennzeichnung der Bilanzziffern als Geldwertgrößen erkennen: sie zeigt begrifflich die Verankerung des Unternehmens und seiner Darstellung in der allgemeinen Wirtschaft und deren Verständnis: die einzelne Erwerbsunternehmung ist nur begreifbar als Glied in der Wirtschaft, die Vermögenswerte der Unternehmung allein im Hinblick auf Geldwert-, d. i. Preisfeststellungen im Verkehr. Die Wertlage innerhalb der Unternehmung kann man nur darstellen, indem man die Verbindung mit der Tauschwertwirklichkeit herstellt. Deren Preise sind für die Bilanzwerte die Richtmaße. Sie sind aber auch nur solche; denn die Bilanz ist kein Börsenkurszettel, sondern wird im Hinblick auf die Eigenfunktion der Erwerbsunternehmung aufgestellt, hat deren eigenartiges Wesen zu erfassen. Ob ein Preis ein Bilanzwert ist, d. h. ob er ein richtiges Mittel zur Darstellung der Verwertungslage ist, hängt daher davon ab, in welcher Weise der gekennzeichnete Gegenstand in einem Zeitpunkte der Entwicklung als Mittel anzusehen ist, um im Hinblick auf die beabsichtigte Verwertungsrichtung Geldwert zu erzielen.

Für die Stellung, die Funktion des Unternehmens in der Wirtschaft ist insbesondere die Art der für die Güter aufgewendeten und bei der Verwertung erreichten Preise bezeichnend. Ihre Verschiedenheit — ob etwa Groß- oder Kleinverkaufspreis — zeigt, aus Unternehmen welcher Funktion die Güter kommen, und ob sie in weitere Unternehmen eingehen und dort zwecks Verwertung von der Anschaffung aus einer Bewegung auf eine Veräußerung, einen anderen Tauschwert hin in entsprechender Weise wiederum unterzogen werden sollen. Gerade die Eingliederung des Umlaufsprozesses in eine Verwertung innerhalb verschiedener Preisstufen zeigt deutlich, daß die Beschaffung und der Vertrieb, also der funktionale Zusammenhang im Güterumlauf, durch die Lage der objektiven Anschaffungs- und Veräußerungswerte bestimmt wird. Daraus geht hervor, daß bei dem unter dem Gedanken der Verwertung vorzustellenden Komplex der Unternehmung es sich um Darstellung der Verwertungs- und nicht der Funktionslage letzten Endes handeln muß und entsprechend letzlich um Darstellung einer Bewegung der Werte und nicht der Güter.

Die Bewegung unmittelbar begriffen unter dem Gedanken der Verwertung bedeutet einen gleitenden Umwertungsprozeß vom Anschaffungs- zum Veräußerungspreis, die beide ihre Wurzel im allgemeinen Tauschverkehr haben, durch welche also die Unternehmung mit der Gesamtwirtschaft verbunden erscheint. Die Bilanz mit ihren Werten gibt ein Momentbild, in dem Vermögensgegenstände mit verschiedener Stellung zur Veräußerung, zum Ver-

[13]) Vgl. § 39 I HGB. Zwar trennt § 40 HGB. in Vermögensgegenstände in positivem Sinne und Schulden, stellt jedoch hinsichtlich Bewertung, wie § 39, beide völlig gleich nebeneinander.

kaufswerte, und zur Anschaffung, zum Anschaffungswerte, vorhanden sind.

Sieht man von diesem Verhältnis zum Verwertungszweck ab, so brauchen die Gegenstände nicht mehr als Mittel für den Zweck unmittelbar vorgestellt zu werden, sondern nur als in funktionalen Beziehungen zueinander oder zur Einheit stehend. Auch wenn man die Problemstellung derart verschiebt, so bleibt doch die reine Güterbewegung als gewillkürte nur begreifbar unter der logischen Voraussetzung des Vorhandenseins zweckbedingter Verwertung.

Das Verhältnis der Wert-, d. h. der Zweckbetrachtung zu der Funktionsbestimmung ist folgendes: In welcher Richtung die Verwertung gehen soll, bestimmt zwecksetzender Wille: ob und welche Güter ausscheiden und in Geld umgesetzt, welche Güter wieder angeschafft, in welche also Geld wieder umgesetzt werden soll, Art und Tempo der Umformung überhaupt richtet sich nach dem Verwertungszweck. Wobei dieser bei der Wirtschaftsverbundenheit abhängig bleibt von der Möglichkeit, im Verkehr Werte zu erzielen, d. h. von der Verwertungsmöglichkeit. Gleichgültig ist, ob die Güter unmittelbar in Beziehung zu einem Preise gesetzt oder mittelbar im Prozeß der Verwertung (s. Anlagen) genutzt werden sollen. Als Mittel zum Tausche dienen in jedem Falle die Vermögensgegenstände, und zwar in einer (wirtschaftlich-) „technischen" Behandlung, nämlich in dem Prozeß der Bereitstellung zum Tausch. Ob dieser im Wege der Produktion oder nur buchführungsmäßiger Registrierungen vor sich geht, ist hier unerheblich.

Das System der Buchführung, auch der Verlust- und Gewinn-, ferner der Selbstkostenrechnung und der Statistik ist wertvoll als technisches Hilfsmittel zur Erleichterung für eine sinnvolle Zwecksetzung. Von dieser hängt aber allein die Einschätzung der Tauglichkeit eines Gutes, die verschiedene Stellung zur Verwertung und die Funktion der Güter ab. Mit dem Fortfalle der Dauerzweckverfolgung hört die Vorstellung einer lebendigen Funktion der Unternehmung, jeder Bewegung und Entwicklung auf.

Es entsprechen die sich ergebenden Gedanken in folgender Weise: derjenige der Verwertung ermöglicht den der gewillkürten Funktion der Güter als Mittel hierzu. Der Gesichtspunkt der Bestimmung des Wertes als Kennzeichnung eines Gutes im Hinblick auf die Verwertungslage gestattet den der Bestimmung der Güterstellung (Gliederung) als Kennzeichnung eines Gutes im Hinblick auf die Funktionslage. Damit erscheint die Stellungsbestimmung als Mittel zur Wertbestimmung, und in der Art der Behandlung der Einzelwerte äußert sich auch dementsprechend der funktionale Zusammenhang. (Forts. folgt)

Der Ausschuß für Betriebswirtschaft beim Verein Deutscher Eisenhüttenleute.

Von H. Euler, Düsseldorf.

Es gibt in Deutschland eine wachsende Zahl von Stellen in der Praxis, die systematisch betriebswirtschaftliche Untersuchungen durchführen, um sie unmittelbar in der Praxis verwerten zu können. Wenn auch diese Untersuchungen nur auf einen bestimmten Geschäftszweig zugeschnitten sind, so sind sie doch oft von allgemein betriebswirtschaftlicher Bedeutung. Die wahrscheinlich am stärksten ausgebaute Stelle dieser Art ist der „Ausschuß für Betriebswirtschaft" beim Verein Deutscher Eisenhüttenleute, von dem hier Entwicklungsgeschichte und Aufgaben, Arbeitsweise, Ergebnisse und Ziele geschildert werden. Ein Verzeichnis der bisherigen Veröffentlichungen am Schluß des Aufsatzes zeigt, wie ausgedehnt auch die publizistische Tätigkeit dieses Ausschusses bisher gewesen ist.

Entwicklungsgeschichte und Aufgaben.

Die raschen Fortschritte der wissenschaftlichen und technischen Entwicklung im Eisenhüttenwesen führten seit Bestehen einer Fachvertretung auf diesem Gebiete im Jahre 1860 und besonders seit der Gründung des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute im Jahre 1880 im Laufe der Jahre zur Bildung einer Anzahl von Fachausschüssen innerhalb dieses Vereins. Im Kreise dieser ständigen Fachausschüsse, die zunächst eigene Einrichtungen des Vereins, zum kleineren Teil in Verbindung mit verwandten Vereinen gebildet worden sind, werden in regelmäßigen Sitzungen alle wichtigen wissenschaftlichen und technisch-wirtschaftlichen Belange des Eisenhüttenwesens behandelt. Zurzeit bestehen 15 Fachausschüsse, die wiederum zur Bearbeitung von Sonderfragen insgesamt 28 Unterausschüsse einsetzten. Die Mitgliedschaft zu diesen Ausschüssen ist nicht persönlich, vielmehr gelten als Träger der Fachausschüsse die deutschen Eisenhüttenwerke, die ihrerseits Sachverständige, soweit sie Mitglieder des Vereins sind, zu den Sitzungen entsenden.

Der jüngste dieser Fachausschüsse ist der „Ausschuß für Betriebswirtschaft". Schon im Jahre 1921 wurden — zunächst noch im Maschinenausschuß — Fragen der Betriebsorganisation behandelt. 1923 tagte erstmalig ein „Unterausschuß für Betriebswirtschaft", in dem in der Hauptsache Fragen der Selbstkostenermittlung erörtert wurden.

Da die betriebswirtschaftlichen Arbeiten sich mehr oder minder mit den Belangen aller Zweige im Hüttenwesen befassen mußten, wurde als zu-

sammenfassende Querverbindung im Jahre 1924 der „Ausschuß für Betriebswirtschaft" gegründet, als dessen Mitglieder zunächst die Vorsitzenden der anderen Fachausschüsse sowie von diesen weiter zu benennende Sachverständige bestellt wurden. Seine Aufgabe war, auf dem Gebiete der Betriebswirtschaft für Eisenhüttenwerke die bei der stetig wachsenden Größe und Vielseitigkeit der Hüttenwerke immer wichtiger werdende planmäßige Betriebsführung in allgemeinen Richtlinien festzulegen, während die Durcharbeitung der Einzelfragen Sache der zuständigen Fachausschüsse blieb. Sonderfragen des Selbstkostenwesens wurden in einem „Unterausschuß für Selbstkostenwesen" wie bisher weiter behandelt. Auf diesen und anschließenden Gebieten wurde in erfreulicher Zusammenarbeit von Ingenieur und Kaufmann in den folgenden 3 Jahren Wertvolles geleistet.

Das Anwachsen des Aufgabenkreises auf betriebswirtschaftlichem Gebiet brachte es mit sich, daß im Jahre 1927/28 der bisherige Unterausschuß für Selbstkostenwesen zu einem „Arbeitsausschuß für Rechnungswesen" erweitert wurde, der aus sich wieder einen vorbereitenden Ausschuß, einen Ausschuß für graphische Darstellung und einen Ausschuß für das Lochkartenwesen abzweigte. Im gleichen Jahre erfolgte die Gründung des „Arbeitsausschusses für Zeitstudien" mit einem terminologischen und einem formulartechnischen Unterausschuß. Zwei Jahre eifriger Gemeinschaftsarbeit in allen Ausschüssen, die neben intensiver Kleinarbeit in erster Linie der Propaganda des betriebswirtschaftlichen Gedankens durch groß angelegte Sitzungen und Kurse diente, ließ den schon im Jahre 1922 ins Auge gefaßten Plan der Errichtung einer zentralen Stelle für Betriebswirtschaft mehr und mehr reifen. Da sich ferner die Arbeitsgebiete des Ausschusses für Rechnungswesen und des für Zeitstudien in wachsendem Maße überschnitten und daher die Notwendigkeit vorlag, die betriebswirtschaftlichen Erörterungen im Hinblick auf ein noch innigeres Zusammenarbeiten zwischen Ingenieur und Kaufmann auf eine breitere Grundlage zu stellen, wurde zu Beginn des Jahres 1930 der „Fachausschuß für Betriebswirtschaft" mit einem Arbeitsausschuß von zurzeit 30 Mitgliedern gegründet. Dieser Ausschuß vereinigt in sich alle bisherigen betriebswirtschaftlichen Arbeits- und Unterausschüsse (lediglich der Ausschuß für Lochkartenwesen wurde als besonderer Unterausschuß beibehalten). Auf diese Weise ist es möglich, daß je nach Bedarf sowohl Fragen des Verrechnungs- und Abschreibungswesens nach der buchtechnischen Seite, der Nachrechnung, graphischen Darstellung von Kosten, das Vordruckwesen u. ä. sowie auch sonstige technisch-betriebswirtschaftliche Aufgaben, darunter Zeitstudien, Gedingewesen (ausschließlich der Frage der Lohnhöhe selbst), Gütekontrolle, Terminwesen, Statistik u. dgl. in demselben Fachkreise und daher mit einer erhöhten Einheitlichkeit behandelt werden können. Von Fall zu Fall werden einzelne Fragen in kleinen vorbereitenden Ausschüssen beraten, die je nach dem Charakter der Aufgabe dann einen mehr technischen oder mehr kaufmännischen oder gemischten Charakter tragen und die sich nach Erledigung ihrer Aufgaben von selbst wieder auflösen.

Arbeitsweise.

Zur Durchführung der Arbeiten finden, wie schon erwähnt, Fachausschußsitzungen statt[1]), in denen Vorträge gehalten und Aussprachen herbeigeführt werden. Nebenher wird durch zweckentsprechende Besichtigungen der Pflegestätten praktischer Betriebswirtschaft sowohl auf Eisenhüttenwerken, als auch in anderen interessierenden Industriezweigen für einen lebhaften Kontakt aller Ausschußmitglieder untereinander und auch mit den Belangen der allgemeinen Betriebswirtschaft gesorgt. Die Geschäftsführung des Ausschusses liegt in Händen der „Wärmestelle des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute". Die Ergebnisse der Sitzungen werden in Niederschriften festgelegt und den Teilnehmern zugestellt. Veröffentlichungen[2]) geschehen mit Zustimmung des Vortragenden und des Ausschusses entweder in „Stahl und Eisen" oder im „Archiv für das Eisenhüttenwesen". Die Sitzungen finden normalerweise einmal im Monat, andernfalls nach Bedarf statt.

Ergebnisse.

Betrachtet man rückschauend das Ergebnis der bisherigen betriebswirtschaftlichen Arbeiten des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute, so läßt sich feststellen, daß die Jahre 1922—1926 der Klärung allgemeiner betriebswirtschaftlicher Fragen gewidmet waren, wie die verschiedenen Arbeiten über Leistungssteigerung, Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Organisationsfragen zeigen; als Besonderheit wurden die Anfänge der Zeitstudien auf Hüttenwerken sowie die Ermittlung von Selbstkosten verfolgt. Letztere fanden ihren Niederschlag in den allgemein bekannten Selbstkostenmusterbögen, die im Jahre 1927 in überarbeiteter Zusammenfassung als Ergänzungsband zu dem Buch von K. Rummel[3]) herausgegeben wurden.

In den Jahren 1927—1929 ging man dagegen mehr und mehr zur Bearbeitung von Einzelgebieten über. Hier wurden insbesondere Fragen der Aufstellung von vergleichenden Betriebskennwerten, der Abrechnung, der Bewertung und bildlichen Darstellungsform von Selbstkosten sowohl theoretisch wie praktisch grundlegend erörtert. Als neues Gebiet wurde geprüft, welche Formen der Psychotechnik, Eignungsprüfung und Bewegungsstudien für Hüttenwerke brauchbar seien. Der Ausbildung von Akkordrechnern und Zeitstudienbeamten auf Hüttenwerken legte man besonderes Gewicht bei. Letztere wurden durch einen sechstägigen Zeitstudien-

[1]) S. Satzungen der Fachausschüsse des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute.

[2]) S. Anhang.

[3]) K. Rummel: Das Selbstkostenwesen auf Eisenhüttenwerken. Düsseldorf, Verlag Stahleisen, 1927.

kursus mit den technischen Hilfsmitteln der Zeitstudie sowie der Praxis der Zeitaufnahme und ihrer Auswertung vertraut gemacht. Der Gedanke des Anschlusses des hüttenmännischen Zeitstudienwesens an die Refa-Methode gab Stoff zu einer Reihe von Sondersitzungen, deren Ergebnis schließlich die Aufstellung einer grundlegenden Terminologie für das gesamte hüttenmännische Zeitstudienwesen war, und mit deren Hilfe man eine Art Einheitsverfahren zur Bestimmung des engsten Querschnittes sowie Musterbeispiele für die Vornahme von Zeitstudien in Hüttenwerken, insbesondere in Walzwerken, entwickelte. Für die Verankerung der so gefundenen Zeitstudienwerte in Form von Karteien und Schaubildern wurden Muster aufgestellt.

Auf dem Gebiete des Lochkartenwesens stand die Frage der Lohn- und Werkstoffabrechnung im Vordergrund. Einen Querschnitt durch das hier bearbeitete Gebiet gibt das vom Ausschuß in gemeinsamer Arbeit herausgegebene Buch „Die Lochkarte“ [4]). Durch Besichtigung und einführende Vorträge konnte der wichtigen Frage der Organisation der Lochkartenabteilung auf Hüttenwerken und in benachbarten Industriezweigen besondere Beachtung geschenkt werden. Manche weitere Arbeit der Ausschüsse hat sich jedoch der Öffentlichkeit entzogen; sie haben nur die Werke angeregt, die an den Ausschußarbeiten aktiv mitgewirkt haben.

Wie in den vergangenen Jahren, so wurde auch die diesjährige große Gemeinschaftssitzung aller Fachausschüsse des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute unter den Gesichtspunkt der Betriebswirtschaft gestellt. Die dort gehaltenen Vorträge beleuchteten die Erfolge der Betriebswirtschaft sowohl vom betriebstechnischen wie vom einkaufstechnischen Werksleiterstandpunkt. In letzter Zeit (1930) wurden ferner Arbeiten über die Kostenrechnung auf Zeitgrundlage und mit Hilfe von Bezugszahlen zum Abschluß gebracht. Das Gebiet der Betriebsaufschreibungen von der Uraufschreibung bis zum fertigen Tagesbericht wurde methodisch untersucht und Musterbeispiele entworfen. Im Zusammenhang mit dem immer mehr wachsenden Aufgabenkreis der Lochkartenabteilungen fanden eingehende Aussprachen über den Kontenrahmen und im Zusammenhang damit über zweckmäßige Schlüsselung statt. Die Möglichkeit der Umstellung der Buchhaltung auf Lochkarten beschäftigt auch heute noch den Unterausschuß. Die Bemühungen um die Schaffung einer einheitlichen deutschen Lochkartenfachsprache und einer Systematik zur Erfassung der Störungsquellen an Lochkartenmaschinen konnten zu einem gewissen Abschluß gebracht werden.

Ziele.

Eine Schilderung der Tätigkeit des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute auf betriebswirtschaftlichem Gebiete wäre unvollkommen, wollte man die Aufgaben und Ziele unerwähnt lassen, die für die nähere und fernere Zukunft vorgesehen, teilweise schon in Angriff genommen sind. Es ist geplant, die Technik der Zeitstudie, wie sie bisher bis ins einzelne schon für das Walzwerk entwickelt worden ist, auch für andere Abteilungen im Hüttenbetrieb auszuarbeiten (Stahlwerk, Hochofenbetrieb usw.). Gleichlaufend mit dieser Entwicklung in die Breite geht das Bestreben, die weiteren Anwendungsmöglichkeiten der auf Grund von Zeitstudien gemessenen Betriebsergebnisse zu einer Bestgestaltung der Betriebsorganisation auszubauen, wobei in der Betonung „gemessene Werte“ der Unterschied gegenüber früheren Bestrebungen liegt.

Zwangsläufig verbunden mit der Zeitstudie und der Leistungsvorgabe ist das Gedinge- (Akkord-) Wesen; eine Untersuchung und abwägende Würdigung der bestehenden Gedingeform im Eisenhüttenwesen wird wesentliche Klärung der vielen auf diesem Gebiet noch umstrittenen Fragen herbeiführen. Sind derart die Unterlagen vorbereitet, so schafft das Problem der Arbeitsvorbereitung keine großen Schwierigkeiten mehr. Hier sollen die geistigen Fäden des ganzen technischen Betriebsgebarens zusammenlaufen und zusammengeknüpft werden. Zeitstudie, Gedingewesen und Arbeitsvorbereitung werden als unerläßliche Vorarbeiten für die Selbstkostenermittlung angesehen. Die schon im Jahre 1929 angeschnittenen Fragen der Selbstkostenberechnung auf Zeitgrundlage oder mit anderen Bezugszahlen (Äquivalenzziffern) werden weiter verfolgt. Hierzu gehören ebenfalls Betriebskennziffern, Betriebsaufschreibungen und Statistik. In Vorbereitung sind ferner Arbeiten über Sortenvor- und -nachrechnung, über Verrechnungspreise und über das in der Praxis noch nicht ganz gelöste Problem der Budgetierung auf Hüttenwerken.

Im Lochkartenwesen steht neben den Arbeiten, die sich mit dem Verfahrensvergleich und den Wirtschaftlichkeitsberechnungen befassen, nach wie vor die Bewältigung der Lohn- und Buchhaltungsbelange im Vordergrund. Wie sehr diese Arbeiten untereinander und mit den vorerwähnten Gebieten in Zusammenhang stehen, mögen zwei aus der Reihe der vorgesehenen Vorträge herausgegriffene Beispiele zeigen:

„Das Lohnsystem als Grundlage der Lohnverrechnung, z. B. mit Lochkarten“ und

„Die Auswertung von Zeitstudien mit Lochkarten“.

Letzteres ist ein Verfahren, das in der Eisenindustrie bereits mit Erfolg angewendet wird. Als Randgebiete werden auch weiterhin die Fortschritte auf dem Gebiet der Psychotechnik, der Arbeitsphysiologie und Arbeitspsychologie im Auge behalten.

Man sieht aus dieser kurzen Übersicht über den Arbeitsplan des Ausschusses für Betriebswirtschaft, wie sich die in früheren Jahren getrennt behandelten Gebiete des Zeitstudien- und Selbstkostenwesens gegenseitig ergänzen und bedingen, wie vom einen zum anderen Problem Brücken geschlagen werden, die sich immer zahlreicher auftun, je tiefer man in

[4]) „Die Lochkarte“ (Grundlagen, Anwendungsgebiete, erläutert an einer Reihe von Einzelbeispielen aus der Eisen- und Stahlindustrie). Düsseldorf, Verlag Stahleisen, 1929. Ein zweites Buch ist zurzeit in Bearbeitung.

die Zusammenhänge betriebswirtschaftlicher Belange eindringt. Budgetierung ist ja letzten Endes nur das Schlußergebnis einer planmäßigen Betriebsführung aller Stellen, die ihre Unterlagen in gemessenen (Zeit-) Werten findet.

In großen Zügen ist also die Problemstellung der nächsten Zeit gekennzeichnet durch die Linie: „Arbeitszeitermittlung — Gedingestellung — Arbeitsvorbereitung — Selbstkostenermittlung — Vor- und Nachrechnung — Budgetierung; daneben Rationalisierung der Verwaltungsbetriebe und Menschenwirtschaft".

Es bedarf keiner Erwähnung, daß zur Bewältigung dieser Aufgaben die weitgehendste Mitarbeit aller Ausschußmitglieder in Anspruch genommen werden muß; wer jedoch einmal den Sinn der hier betriebenen Gemeinschaftsarbeit erkannt hat, welche Ingenieure und Kaufleute an einen Tisch und zu gegenseitigem Verstehen bringt, wird des Erfolgs sicher sein.

Veröffentlichungen des Ausschusses für Betriebswirtschaft beim Verein Deutscher Eisenhüttenleute[1] [2]).

I. Berichte: Ausschuß für Betriebswirtschaft.

1. Berger, P.: Zur Frage der Leistungssteigerung und Mechanisierung in der Großindustrie (6 S.). 1924.
2. Stassinet, Th.: Zeitstudien in einem Röhrenwalzwerk (5 S.). 1924.
3. Jürgens, K.: Zeitstudien im Stahlwerk Julienhütte (6 S.). 1924.
*4. Wallichs, A., Poppelreuter, W., und Arnhold, K.: Forschungsaufgaben der industriellen menschlichen Schwerarbeit. Mit Anhang: Arbeitsbilder der Hochofenarbeit (20 S.). 1925.
*5. Rummel, K.: Erhöhung der Wirtschaftlichkeit in den technischen Betrieben der Großeisenindustrie (14 S.). 1925.
6. Rummel, K.: Titel wie Nr. 5. II. Betriebsstetigkeit (12 S.). 1925.
7. Rummel, K.: Titel wie Nr. 5. III. Ausnutzungsfaktor (12 S.). 1925.
8. Rummel, K.: Titel wie Nr. 5. IV. Ausnutzung und feste Kosten (12 S.). 1926.
9. Rummel, K.: Titel wie Nr. 5. V. Grundlagen der Betriebsanalyse (18 S. einschl. 1 Tafel). 1926.
10. Rummel, K.: Titel wie Nr. 5. VI. Organisation der Betriebsanalyse (16 S.). 1926.
11. Seubert, R.: Wege zur Produktionssteigerung (11 S.). 1926.
12. Kasper, O.: Zeitstudien und Akkordwesen auf einem Eisenhüttenwerk (18 S.). 1926.
13. Koegel, A.: Einfluß von Angebot und Nachfrage auf Leistung, Größe und Wärmeverbrauch von Stoßöfen (12 S.). 1926.
14. Polak, V.: Zeitstudien im Laschenbau (7 S.). 1926.
15. Polak, V.: Zeitstudien im Kleineisenbau und ihre praktischen Auswirkungen (10 S.). 1926.

II. Veröffentlichungen im „Archiv für das Eisenhüttenwesen" und in „Stahl und Eisen".

16. Krüger, K.: Zweckmäßige Beleuchtung auf Hüttenwerken. 1 (1927/28). S. 69/76.
17. Oelbermann, H. E.: Bearbeitung und Abrechnung von Instandsetzungsaufträgen. 1 (1927/28). Seite 445/52.
18. Hahn, Fr.: Bewegungsstudien. Ersch. in St. u. E. 48 (1928). S. 361/68.
19. Lehmann, G.: Lochkartenverfahren. 1 (1927/28). S. 795.
20. Springorum, F.: Betriebswirtschaft in Theorie und Praxis. Ersch. in St. u. E. 48 (1928). S. 785/90.
21. Rummel, K.: Mittlere Betriebskennziffern. 2 (1928 bis 1929). S. 49/54.
22. Steinhaus, H.: Vergleichsgrundlagen für Monatserzeugung eines Betriebes auf Grund von Zeitstudien. 2 (1928/29). S. 55/58.
23. Geldmacher, E.: Betriebswirtschaftliche Gegenwartsaufgaben. Ersch. in St. u. E. 48 (1928). S. 929 bis 936.
24. Hofmann, Fr. J.: Anlernung und Erziehung der Akkordrechner sowie Organisation des Akkordwesens beim Eisen- und Stahlwerk Hoesch, A.-G. 2 (1928/29). S. 127/35.
25. Lehmann, G.: Arbeiten des Lochkartenausschusses. 2 (1928/29). S. 197/205.
26. Euler, H., und Jordan, H.: Betriebswirtschaftliche Zeitmeßgeräte. 2 (1928/29). S. 261/82.
27. Schulz, C. E.: Bildliche Auswertung der Selbstkosten. 2 (1928/29). S. 341/53.
28. Schulz, W.: Eignungspsychologie in der deutschen Berufsberatung. 2 (1928/29). S. 395/400.
29. Polak, V.: Zeitstudien und Betriebsanalyse. 2 (1928 bis 1929). S. 457/60.
30. Oberhoff, E.: Neuere Entwicklung der psychotechnischen Begutachtung. 2 (1928/29). S. 601/06.
31. Bulle, G.: Kosten, Preise, Wirtschaftlichkeit (Das Einmaleins). 2 (1928/29). S. 675/80.
32. Die Gliederung der Zeiten bei Zeitstudien auf Hüttenwerken. 2 (1928/29). S. 773/78.
33. Polak, V.: Zeitstudie und Arbeitszeitermittlung. 2 (1928/29). S. 871/75.
34. Beispiele für kartenmäßige Betriebsaufschreibungen in Walzwerken. Ersch. in St. u. E. 49 (1929). Seite 1079/83.
35. Rummel, K.: Die kalkulatorische Bewertung von Anlagen. 3 (1929/30). S. 163/67.
36. Rummel, K.: Bestimmung der höchstmöglichen Leistung bei der Fließfertigung. 3 (1929/30). S. 319/24.
37. Kasper, O.: Untersuchung der Leistung einer Walzenstraße durch Zeitstudien. 3 (1929/30). S. 393/99.
38. von Holt, F.: Betriebswirtschaft auf Eisenhüttenwerken. Ersch. in St. u. E. 50 (1930). S. 1/13.
39. Cromberg, O.: Die Zeitstudie als Grundlage der Betriebsführung, dargestellt an dem Beispiel einer Drahtstraße. 3 (1929/30). S. 597/613 und S. 665 bis 675.
40. Buxbaum, B.: Technischen Geist in die Einkaufsabteilungen. Ersch. in St. u. E. 50 (1930). S. 538/47.
41. Rummel, K.: Kostenrechnung auf Zeitgrundlage. 3 (1929/30). S. 787/92.
42. Ammon, R.: Kostengliederung nach Zeitabhängigkeiten für die Zwecke techn. Betriebsüberwachung und Sortenrechnung. 3 (1929/30). S. 793/96.
43. Schöning, W.: Untersuchungen über Förderverluste in einer Gesenkschmiede. 4 (1930/31). S. 45/54.
44. Lehmann, G.: Die Lochkarten-Fachsprache. 4 (1930/31). S. 111/12.
45. Ammon, R.: Planmäßige Ausgestaltung der Betriebsaufschreibung. 3 (1929/30). August.

III. Bücher.

45. Rummel, K.: Erhöhung der Wirtschaftlichkeit in den technischen Betrieben der Großeisenindustrie (1926).
46. Rummel, K.: Das Selbstkostenwesen auf Eisenhüttenwerken (1927).

[1]) Erschienen im Verlag Stahleisen m. b. H., Düsseldorf, Breite Straße 27.

[2]) Die mit einem * versehenen Berichte sind vergriffen.

47. Ausschuß für Rechnungswesen: Die Lochkarte. (Grundlagen und Anwendungsgebiete, erläutert an einer Reihe von Einzelbeispielen aus der Eisen- und Stahlindustrie.) (1929.) [Ein zweites Buch ist in Vorbereitung.]

IV. Neben den Arbeiten unter I—III erscheinen seit 1928 auf eine Anregung aus der Praxis heraus in „Stahl und Eisen" kleinere Aufsätze, die in zwangloser Folge Ausschnitte aus dem Gebiet der Betriebswirtschaft bringen; sie sind aus der Praxis für die Praxis geschrieben. Bisher sind ungefähr 75 solcher Aufsätze erschienen.

Die Bestrebungen zur Schaffung eines Wirtschaftstreuhänders.

Von Johannes Hein, Berlin.

Wir haben in der Rundschau des Septemberheftes berichtet, daß von den maßgebenden Verbänden der Revisoren und Treuhandgesellschaften ein „Institut für das Revisions- und Treuhandwesen" gegründet wurde. Fast gleichzeitig erschien der Entwurf eines neuen Aktiengesetzes, in dem für die vorgeschlagene obligatorische Bilanzrevision die Schaffung eines besonders qualifizierten „Wirtschaftstreuhänders" verlangt wird. Die genaue Regelung der Frage ist auch im Gesetzentwurf noch offengelassen. Hier setzt der vorliegende Aufsatz ein, der zeigt, welchen Gang die Bestrebungen zur Schaffung des „Wirtschaftstreuhänders" bisher genommen haben und welche amtliche Stellen dabei in der letzten Zeit mitgewirkt haben.

I. Die Bestrebungen von Wissenschaft und Wirtschaft zwecks Schaffung eines „Wirtschaftstreuhänders" sind keineswegs neuesten Datums. Die hiermit zusammenhängende Bewegung hat nur in der allerletzten Zeit einen neuen — verstärkten — Antrieb erhalten. Diese Erscheinung ist auf zwei Ursachen zurückzuführen, richtiger gesagt, zwei Komplexe von Ursachen. Die Treuhandlehre als solche, also Treuhandwesen und Treuhandrecht, sind ein noch junges juristisch-wirtschaftswissenschaftliches Fachgebiet. Sodann läßt gerade die allgemeine Entwicklung der Verhältnisse in der deutschen Wirtschaft die Schaffung eines „Wirtschaftstreuhänders" dringend geboten erscheinen. Der Treuhänder ist der Arzt der Wirtschaft, wie man wohl nach einem zu einer allseitig anerkannten Redensart gewordenen Schlagwort sagt. Weil die deutsche Wirtschaft krank ist, bedarf es einer Reformation an Haupt und Gliedern. Der „Wirtschaftstreuhänder" ist daher in erster Linie zur Heilung dieser Krankheiten und Schäden berufen. Zur Vermeidung irriger Auffassungen wolle man sich vergegenwärtigen, daß der Aufgabenkreis des Treuhänders ein zweifacher ist. Er ist zunächst ein juristisches Instrument, ein Organ des Rechtswesens. Fälle hierfür sind die Verwaltung von Nachlassen und Konkursen, das Amt eines Testamentsvollstreckers, der Pfandhalter des § 1189 BGB., die Mitwirkung bei Auseinandersetzungen, die Funktionen eines Liquidators, die Vertrauensperson der Vergleichsordnung usw.

Daneben aber ist der Treuhänder auch ein Instrument der Wirtschaft, wobei untersucht bleiben mag, ob der Betätigungskreis des Treuhänders als juristisches Organ umfangreicher, vielleicht auch wichtiger ist als derjenige des Treuhänders als wirtschaftliches Instrument. In all den letztgenannten Fällen ist der Treuhänder als „Wirtschaftstreuhänder", d. h. als wissenschaftlicher Wirtschaftssachverständiger aufzufassen und tritt auch nur als solcher äußerlich in Funktion. Das Hauptbeispiel für die Betätigung des Treuhänders als wissenschaftlicher Wirtschaftsachverständiger ist die Wirtschaftsberatung.

II. Während, wie ich schon bemerkte, in den letzten Monaten, ja sogar erst in den letzten Wochen die Problemkreise der Schaffung eines „Wirtschaftstreuhänders" erneut akut geworden sind, sind die hiermit zusammenhängenden Fragen als solche schon seit längerer Zeit, etwa seit zwei Jahren, Gegenstand der Verhandlungen und Bestrebungen der beteiligten Kreise. Bereits auf der Jubiläumstagung des Treuhandverbandes zu Köln vom 4.—7. Oktober 1928 berührte Gerstner in seinem Eröffnungsreferat die Gründe, welche den Verband zur Schaffung des Begriffes des „Wirtschaftstreuhänders" veranlaßt haben. Namentlich während des Umstellungs- und Rationalisierungsprozesses, erst recht nach Abschluß dieser Übergangszeit, stellte die deutsche Wirtschaft an den Beruf des Treuhänders ständig neue und vermehrte Anforderungen. Unterstützt wurde diese Bewegung durch die Vorarbeiten zu einer Reform des deutschen Aktienrechts, neuerdings auch zur Reform der Versicherungsaufsicht, zur Einführung der Pflichtrevision der privaten Unternehmungen, wie der öffentlichen Betriebe, und endlich zur Regelung des Bausparwesens. Von den verschiedensten Seiten wirtschaftlicher Betätigung her wird nach dem wohlqualifizierten Treuhänder, als wissenschaftlichem Wirtschaftsachverständigen, dringend verlangt. Der bisherige rein juristisch aufgefaßte und geformte, durch die Rechtsprechung des Reichsgerichts in einigermaßen feste Formen gepreßte Treuhänderbegriff erweist sich als zu eng. Die Wirtschaft sprengt diese Fesseln und verlangt zu ihrer Gesundung nach einer bedeutsamen Erweiterung des Begriffes und der Funktionen des Treuhänders im Sinne der Schaffung des „Wirtschaftstreuhänders". Betätigungsformen dieser Art sind[1]):

[1]) Vgl. „Zeitschrift für das Treuhandwesen", Jahrg. 1928, Nr. 11, S. 119, und Hein, „Jahrbuch des Treuhandrechts", I. Jahrg., 1929, S. 88 (Verlag Georg Stilke, Berlin 1930).

a) allgemeine Wirtschaftsberatung;
b) Steuerberatung;
c) Beratung bei der Organisation und Reorganisation von Betrieben;
d) betriebswirtschaftliche (wirtschaftswissenschaftliche) Beratung bei Gründungen, Liquidationen, Auflösungen, Fusionen u. dgl.;
e) die Prüfung von Büchern und Bilanzen nach kaufmännischen Gesichtspunkten und Erfordernissen, sowie als Steuerprüfung gedacht, also als Ersatz für die bisherige Buch- und Betriebsprüfung des § 162 Abs. 10 AO.

Diese Aufzählung enthält nur Beispiele und soll und kann nicht abschließend sein.

Gerstner ist dann auch derjenige, welcher die vorbezeichneten Gedankengänge erneut aufgreift und weiter fortspinnt. Dies geschieht auf einem Vortrage gelegentlich der 13. Ordentlichen Generalversammlung des Treuhandverbandes vom 10. bis 13. Oktober 1929 zu Berlin. Es wird hier ausgeführt, daß der eigentliche enge Begriff des Treuhänders im juristischen Sinne in der kaufmännischen Sprache und Praxis unleugbar eine weite Auslegung erfahren hat. Aus diesen Gründen ist — so führt Gerstner wörtlich in seinem Vortrage aus — die Prägung eines neuen Begriffes des „Wirtschaftstreuhänders" erforderlich geworden [2]).

Der eigentliche Vorläufer dieser Bewegung ist der Aufsatz von Gerstner „An alle . . . ., die es angeht" (Zeitschrift für das Treuhandwesen 1928, Doppelheft Nr. 9/10, S. 94 ff.). Ausgehend von den gesetzgeberischen Vorschlägen des Senatspräsidenten Dr. Pape, veröffentlicht in den Mitteilungen des Bundes der Buchsachverständigen Deutschlands 1928, Doppelheft Nr. 6/7 S. 107, regt Gerstner die Zusammenfassung der auf die Schaffung eines „Wirtschaftstreuhänders" gerichteten Bestrebungen der Wirtschaft und der Verbände durch alsbaldige Schaffung eines Spitzenverbandes unter der Bezeichnung „Reichsverband Deutscher Wirtschaftstreuhänder" (RWT.) an [3]).

Zum Arbeitsprogramm dieses Spitzenverbandes gehört neben der Aufrechterhaltung des seinerzeit von der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung des Revisions- und Treuhandwesens ausgearbeiteten Gesetzentwurfs:

a) Die Regelung der Frage der Vorbildung.
b) Die Regelung der beruflichen Ausbildung.
c) Die Regelung der künftigen Bedingungen der Aufnahme in den Treuhänderberuf.

Hand in Hand mit dieser berufspolitischen Vereinigung der Berufsgenossen und der Berufsverbände im Treuhandwesen hat eine einheitliche Regelung der Ehrengerichtsbarkeit und der auch seitens der amtlichen Stellen anzuerkennenden Gebühren zu erfolgen.

III. Abgeschlossen wird die Aktion des Treuhandverbandes durch das Referat von Dr. A. E. Tredup-Hamburg auf der 14. Hauptversammlung des Treuhandverbandes in Stuttgart am 3. Mai 1930 zur Frage der Berufsvorbildung des „Wirtschaftstreuhänders". Tredup vertritt hier mit Recht den Standpunkt, daß dieses Problem nicht allein eine Frage der Fachverbände ist, sondern in der breitesten Öffentlichkeit diskutiert werden muß, weil heutzutage gewissermaßen jeder Betrieb mehr oder weniger, sei es direkt oder indirekt, von den Auswirkungen der Tätigkeit eines solchen „Wirtschaftstreuhänders" betroffen wird. Tredup tritt für eine Vereinheitlichung, gleichzeitig aber Verfeinerung in der Vorbildung des „Wirtschaftstreuhänders" ein. Im einzelnen verlangt er die Absolvierung eines mindestens sechs Semester dauernden Studiums an der Handels-Hochschule oder an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät einer Universität. Er verlangt weiter im einzelnen folgende Lehrfächer:

a) theoretische und praktische Volkswirtschaftslehre nebst Wirtschaftspolitik;
b) vollständige Beherrschung des kaufmännischen Rechnungswesens in System und Erscheinungsform einschließlich der hauptsächlichsten praktischen Methoden der heutigen maschinellen Buchhaltung;
c) die Revisionstechnik;
d) Beherrschung der Grundzüge des bürgerlichen Rechts.

Erwünschenswert ist ferner Beschäftigung mit Fragen der Philosophie und Psychologie. Nach Beendigung der Studien, deren offizieller Abschluß eine entsprechende Prüfung ist, hat sich der Anwärter auf den Beruf des „Wirtschaftstreuhänders" sich noch mehrere Jahre — mindestens deren fünf — praktisch vorzubereiten. Die beiden ersten Jahre hiervon sind zweckmäßig bei einer Bank, in einem Fabrikationsbetrieb oder in einem gemischt-wirtschaftlichen Unternehmen zu absolvieren. Die letzten drei Jahre haben der unmittelbaren praktischen Berufsvorbildung bei einer anerkannten Treuhandgesellschaft, oder bei einem Einzeltreuhänder zu dienen. Die Krone dieser praktischen Ausbildung bildet endlich die Ablegung der Fachprüfung des „Wirtschaftstreuhänders". Dieser vielseitige, auf mehrere Jahre abgestellte Ausbildungsgang macht es notwendig, daß die Berufsbezeichnung „Wirtschaftstreuhänder" kein Titel oder eine Qualitätsbezeichnung ist, die ein Anwärter sich selbst beilegt. Es erscheint vielmehr selbstverständlich, die Bezeichnung „Wirtschaftstreuhänder" zu einer gesetzlich geschützten Berufsbezeichnung zu gestalten, ähnlich etwa wie diejenige des Rechtsanwalts, Notars usw. Ebenso ist es notwendig, der Ausübung des Berufes eines derartigen „Wirtschaftstreuhänders" einen irgendwie möglichen gesetzlichen Schutz zu gewähren [4]).

IV. Die Bestrebungen der Industrie- und Handelskammer Berlin und des Preußischen Handelsministeriums. Den Abschluß der Bestrebungen zur Schaffung eines „Wirtschaftstreuhänders" bilden die Erhebungen, Verhandlungen und Vorschläge, welche teils von der Industrie- und Handelskammer Berlin, be-

[2]) „Zeitschrift für das Treuhandwesen", Jahrg. 1929, Nr. 10, S. 137.

[3]) Vgl. hierzu auch Hein, „Jahrbuch des Treuhandrechts", I. Jahrg., 1929, S. 40 ff.

[4]) „Zeitschrift für das Treuhandwesen", Jahrg. 1930, Nr. 6, S. 84 ff.

sonders aber von dem Preußischen Handelsministerium getragen werden. Es sind dies Bestrebungen, die etwa im Frühjahr 1930 einsetzen und in einer Entschließung des Deutschen Industrie- und Handelstages vom 24. Juni, sowie in einer Stellungnahme des Preußischen Handelsministers vom 11. Juni d. J. ihren vorläufigen Abschluß finden. In einem Aufsatz „Bücherrevisor, Treuhänder, Wirtschaftsachverständiger", veröffentlicht in den Mitteilungen der Industrie- und Handelskammer — Berlin 1930 Heft 7, S. 230 ff. tritt dessen Verfasser, Holzinger, für die Schaffung des Standes von „Wirtschaftsachverständigen" ein. Die Ausführungen von Holzinger sind zwar nicht die amtliche Stellungnahme der Handelskammer als solcher. Sie enthalten aber sicherlich in großen Zügen gleichzeitig die von der Handelskammer Berlin zu diesem Problemkreis vertretene Anschauung. Holzinger weist u. a. mit Recht darauf hin, daß der Gedanke der Schaffung eines Standes von „Wirtschaftsachverständigen", ein Kind der jüngsten deutschen wirtschaftlichen Entwicklung ist. Derartige „Wirtschaftsachverständige" sind betriebs- und volkswirtschaftlich geschulte Buchsachverständige, die sich folgende Arbeitsmethode und folgendes Arbeitsergebnis zum Ziele ihrer beruflichen Betätigung gemacht haben:

1. das Rechnungswesen nicht nur exakt, sondern auch produktiv zu gestalten;
2. in ihren Ergebnissen Fingerzeige für die Betriebsgebarung zu finden;
3. als vertrauenswürdiger Berater den Unternehmungen in allen betriebswirtschaftlichen Fragen zu dienen;

außerdem:

4. Mitwirkung bei Durchführung der aus der periodischen Pflichtrevision der Aktiengesellschaften sich zwangsläufig ergebenden Aufgaben, und
5. Nachprüfung und Beratung der öffentlichen Betriebe hinsichtlich ihrer Betätigung auf wirtschaftlichem Gebiet.

Verfasser weist des weiteren darauf hin, daß die „Wirtschaftsachverständigen", wie die Wirtschaft hoffe, späterhin kraft ihrer moralischen Qualitäten auch geeignet seien, dem Buch- und Betriebsprüfer der Finanzverwaltung im Regelfalle zu ersetzen.

Eine besonders bedeutsame Förderung der auf die Schaffung eines „Wirtschaftstreuhänders" gerichteten Bestrebungen stellen die bisherigen Entschließungen und Vorschläge des Deutschen Industrie- und Handelstages und des Preußischen Handelsministeriums dar. Der Deutsche Industrie- und Handelstag hat sich in der Sitzung seines Hauptausschusses am 24. Juni 1930 in Breslau mit dem Problemkreis des „Wirtschaftstreuhänders" befaßt und hierbei nachstehende Entschließung angenommen:

„Der Hauptausschuß des Deutschen Industrie- und Handelstages hält es für ein Bedürfnis der Zeit, daß für die Bilanz- und Betriebsprüfung ein besonderer Stand unabhängiger Wirtschaftsachverständiger geschaffen wird. Er betrachtet es als eine wichtige Aufgabe der Handelskammer in ihrer Gesamtheit, an einer solchen Entwicklung in enger Zusammenarbeit mit den Spitzenverbänden der Wirtschaft und den Berufsvereinigungen der Treuhandgesellschaften und Bücherrevisoren, und, wenn es möglich ist, auch der kommunalen Spitzenverbände mitzuwirken. Er begrüßt die Erklärung, daß in allernächster Zeit zwischen der Reichsregierung und den Länderregierungen Verhandlungen über die künftige Lösung dieser Frage stattfinden werden und stellt seine Mitarbeit dabei zur Verfügung. Das Präsidium wird ermächtigt, zur Durchführung dieser Verhandlungen eine kleine Kommission zu berufen."

Da der Deutsche Industrie- und Handelstag als Spitzenverband einen entsprechenden autoritativen Einfluß hat, kommt seiner vorbezeichneten Entschließung besondere Bedeutung zu.

Diese ganze Bewegung wird zweifellos dadurch getragen, daß insbesondere auch die Unternehmungen der öffentlichen Hand und ihre Leiter neuerdings die Überzeugung von der Notwendigkeit einer materiellen Revision durch neutrale Treuhand- und Revisionsstellen gewonnen haben und zur Durchführung derartiger Prüfungen aller Voraussicht nach auf hochqualifizierte Einzeltreuhänder oder Treuhandgesellschaften zurückgreifen werden. Der Deutsche Städtetag und der Brandenburgische Städtetag haben nach längeren Verhandlungen Entschließungen betr. alsbaldige Schaffung überparteilicher — neutraler — Treuhand- und Revisionsstellen zur regelmäßigen Prüfung der Wirtschafts- und Bilanzgebarung der Unternehmungen der öffentlichen Hand gefaßt[5]).

VI. Die Aktion des Preußischen Handelsministeriums. Etwa in gleicher Richtung bewegen sich die Gedankengänge und Vorschläge des Preußischen Handelsministeriums. Wortführer in erster Reihe ist hier der Referent für Revisions- und Treuhandwesen im Ministerium, Ministerialrat Dr. Frielinghaus. Ich verweise hier auf seine Ausführungen in dem Aufsatz: „Zur wirtschaftlichen Betätigung der Kommunen" in der Zeitschrift „Wirtschaft und Verkehr" der Industrie- und Handelskammer — Düsseldorf, Jahrgang 1929, Heft 23, S. 365 ff. Das Handelsministerium selbst geht bei der Begründung seiner Stellungnahme zur Frage des „Wirtschaftstreuhänders" mit Recht von nachstehenden drei Gesichtspunkten aus:

a) Die Pflichtrevisionen der Aktiengesellschaften.
b) Die Notwendigkeit einer Wirtschaftskontrolle der kommunalen Betriebe.
c) Die Einschränkung der Steuerrevisionen.

Mit der vom Ministerium gewählten Bezeichnung „Steuerrevisionen" sind die amtlichen Buch- und Betriebsprüfungen der Reichsfinanzverwaltung gemäß § 162 Abs. 10 AO. gemeint.

Die vorbezeichneten drei Aufgabenkreise machen die alsbaldige Schaffung eines besonderen Sachverständigenstandes, nämlich eines Standes der „Wirtschaftstreuhänder" notwendig. Das Ministerium

[5]) Wegen der Einzelheiten verweise ich auf meinen Aufsatz: „Die Bestätigung der Diplom-Kaufleute als Wirtschaftsberater in öffentlichen und gemischt-wirtschaftlichen Unternehmungen" im Jubiläumsheft Nr. 6 der Zeitschrift „Der Diplom-Kaufmann" (S. 295 ff. daselbst).

weist darauf hin, daß die bisherige Methode der Bestellung und Beeidigung von Bücherrevisoren gemäß § 36 RGewO. die wünschenswerte Berufsauslese nicht zur Folge gehabt habe. Die Ausführung des § 36 a. a. O., welcher lediglich eine reichsrechtliche Rahmenvorschrift darstellt, ist Sache der deutschen Länder. In Preußen wird daher aus Zweckmäßigkeitsgründen und nach der bisherigen historischen Entwicklung eine Mitwirkung der Industrie- und Handelskammern und ihrer Verbände bei Auswahl und Ausbildung der „Wirtschaftstreuhänder" erforderlich sein. Außerdem erscheint es zweckmäßig, dem Deutschen Industrie- und Handelstag, wie auch anderen Spitzenverbänden, insbesondere aber den Berufsverbänden der Wirtschaftstreuhänder selbst, eine Mitwirkung einzuräumen. Die letztgenannten Verbände haben sich im übrigen bereits grundsätzlich mit der Einrichtung einer Zahlungsstelle für „Wirtschaftstreuhänder" beim Deutschen Industrie- und Handelstag einverstanden erklärt. Es ist daher wünschenswert, daß auch die Industrie- und Handelskammern diese Stellungnahme billigen, zumal eine derartige Zentralstelle den Grundsatz der Selbstverwaltung am reinsten verkörpert. Jedes andere Verfahren führt zu einer Dezentralisation und damit zur Gefährdung einer einheitlichen Handhabung der Zulassungen der „Wirtschaftstreuhänder".

Im Anschluß an die Stellungnahme hat endlich das Preußische Handelsministerium noch präzise Vorschläge über die Zulassung der „Wirtschaftstreuhänder", über ihre Überwachung, sowie über den Widerruf ihrer Bestellung niedergelegt. Es bleibt abzuwarten, ob diese Vorschläge im einzelnen auch die Billigung der Industrie- und Handelskammern bzw. ihrer Verbände sowie des Deutschen Industrie- und Handelstages finden werden.

Vorstehende Darlegungen dürften jedenfalls das eine unbestreitbar bewiesen haben, daß die auf Schaffung eines Berufsstandes von „Wirtschaftstreuhändern" gerichteten Bestrebungen an einen bestimmten Abschnitt angelangt sind und genügendes Material für eine alsbaldige gesetzliche Regelung geliefert haben. Nunmehr ist es die Aufgabe des Gesetzgebers und der unmittelbar Beteiligten, das gewonnene Material in eine gesetzgeberische Form zu gießen, welche bei aller Wahrung der persönlichen Belange der „Wirtschaftstreuhänder" vor allem auch den Bedürfnissen und Interessen der Wirtschaft entspricht.

Das Problem der Stimmrechtsaktien.

Von August Nickel, Frankfurt a. M.

Der folgende Beitrag geht auf den Entwurf eines neuen deutschen Aktiengesetzes ein und bespricht kritisch die Vorschläge für eine Neugestaltung der Herrschafts- und Stimmrechtsverhältnisse. Insbesondere wird die Trennung zwischen Stimmenmehrheit und Kapitalsmehrheit, die in dem neuen Entwurf eine gewichtige Rolle spielt und die zeitliche Begrenzung der Stimmrechtsaktien auf Vorteile und Nachteile gewürdigt.

Im Mittelpunkt der aktienrechtlichen Diskussion stand früher und steht auch heute noch das Problem der Herrschaft über die Gesellschaft, dessen Problematik dadurch entstanden ist, daß der Stimmeneinfluß sich in den letzten Jahrzehnten immer mehr von der Größe der Kapitalbeteiligung und des Ertragsrisikos losgelöst und darüber hinweggesetzt hat. Man kann geradezu von einer Emanzipation des Stimmeneinflusses im Aktienrecht sprechen. Diese Emanzipation hat sich am folgerichtigsten in den Stimmrechtsaktien ausgewirkt. Es ist bezeichnend, daß der Entwurf des Reichsjustizministeriums sich nicht dazu hat entschließen können, die Stimmrechtsaktien, soweit sie noch bestehen, zu beseitigen und ihre Neueinführung abzulehnen. Auch in dem neuen Entwurf hat man einem gewissen Kreis von Verwaltungsinteressenten Rechnung getragen, die durch das Mittel der Stimmrechtsaktie ihre Schlüsselposition innerhalb der Gesellschaft weiter behaupten wollen.

Der Entwurf zum neuen Aktiengesetz stellt sonach einen Kompromiß dar zwischen der Bewegungsfreiheit der in der Verwaltung tätigen Kräfte und dem in der Kapitalbeteiligung verkörperten Risiko und dem durch dieses Risiko begründeten Mitbestimmungsrecht der Aktionäre. Dabei wird ein reichlich abstrakter Begriff — „die Unternehmung als solche" — in das Verhältnis zwischen Verwaltung und Aktionären eingeführt. Wir wollen zwar nicht leugnen, daß eine solche Konstruktion grundsätzlich als ein Wertkriterium angesehen werden kann; aber wir dürfen doch nicht außer acht lassen, daß ihre gesetzliche Formulierung und auch ihre praktische Realisierbarkeit solange sehr in Frage gestellt ist, als man nicht ein öffentliches Aktienamt mit volkswirtschaftlich-schiedsrichterlichen Vollmachten in das Aktienwesen einbaut.

Praktisch sucht man nun auf zwei Wegen die Einschränkung des Wirkungsbereiches der Stimmrechtsaktien zu verwirklichen. Für den ersten Weg ist die Unterscheidung zwischen Stimmenmehrheit und Kapitalmehrheit charakteristisch. Der Entwurf geht also in der Weise vor, daß er einmal die Stimmenmehrheit auf einen genau abgegrenzten Kreis von Beschlüssen beschränkt oder umgekehrt eine bestimmte Anzahl von Beschlüssen vorsieht, bei welchen die Stimmenmehrheit nicht genügt, wo also vielmehr auch eine Kapitalmehrheit notwendig ist. Einfache Stimmenmehrheit genügt z. B. bei Wahlen zum Aufsichtsrat und bei Beschlußfassungen über Jahresabrechnungen und Bilanzen. Bei anderen Beschlußfassungen ist neben der Stimmenmehrheit auch gleichzeitig eine Mehrheit nach Kapitalbeträgen erforderlich; z. B. bei Beschlußfassungen über Änderungen des Gesellschaftsvertrages, Veräußerung des ganzen Gesellschaftsvermögens, bei Herabsetzung des Grundkapitals, bei Kapitalerhöhungen, bei der Ausgabe von Wandel- und Gewinnschuldverschreibungen, bei Verleihung des Stimmrechts an noch nicht voll eingezahlte Aktien, bei Ausschließung des Bezugsrechtes, bei Interessengemeinschafts-Verträgen oder bei deren Abänderung oder Aufhebung u. dgl. m.

Die Verfasser des Entwurfes über ein neues Aktienrecht gehen dabei von der Voraussetzung aus, daß Vorzugsaktien mit mehrfachem Stimmrecht nur zum Schutze gegen Überfremdungsgefahr geschaffen werden sollen; sie sehen aber in der Überfremdung dann erst eine

„wirkliche Gefahr, wenn sie sich auch bei der Besetzung der Verwaltungsstellen auswirkt". Der Entwurf strebt also den Rechtszustand an, der es ermöglicht, bei Beschlüssen, welche Überfremdungsgefahren akut machen können, die Stimmenmehrheit maßgebend ist, und zwar dergestalt, daß sich die mehrstimmigen Aktien mit ihrem vollen Stimmeneinfluß geltend machen können, daß aber andererseits bei all den Beschlüssen, durch die über die Substanz und der Beteiligung der Aktionäre an dieser verfügt werden soll, die Stimmenmehrheit nicht die Kapitalsmehrheit und auch die Kapitalsmehrheit die Stimmenmehrheit niemals zu überstimmen imstande ist. Es leuchtet wohl ein, daß eine derartige Konstruktion Vorteile und Nachteile enthalten muß. Als Vorteil ergibt sich die Verhinderung der Überfremdungsgefahr. Dieser Vorteil wird aber auf der anderen Seite durch das Gegeneinanderwirken von Stimmen- und Kapitalsmehrheit bei kapitalmäßig überfremdeten Gesellschaften durch die finanzielle und wirtschaftliche Einengung bzw. Unterbindung der Bewegungsfreiheit dieser Unternehmen nahezu aufgehoben, wenn nicht gar kompensiert. Es ist allerdings möglich, daß dieses Moment der Kaltstellung etwas dadurch gemildert werden kann, daß durch Gesellschaftssatzungen, die bei den meisten obenerwähnten Beschlußfassungen gesetzlich festgelegte Dreiviertel-Kapitalmehrheit in eine andersgestaltete Kapitalmehrheit (d. h. in eine Zweidrittelmehrheit oder eine einfache Mehrheit) umgewandelt werden kann. Viele Gesellschaften werden natürlich diese Erleichterung gebrauchen.

Der Entwurf sucht noch auf einem zweiten Weg den Einfluß der Stimmrechtsaktien einzuschränken, und zwar durch die zeitliche Begrenzung derselben. Stimmrechtsaktien können nach Ablauf von 5 Jahren seit ihrer Entstehung, frühestens jedoch 3 Jahre nach dem Inkrafttreten des neuen Gesetzes, eingezogen oder im Stimmrecht beschränkt werden, wenn die Generalversammlung dies mit einfacher Mehrheit des bei der Beschlußfassung vertretenen Grundkapitals beschließt. Eine Mehrheit der abgegebenen Stimmen ist in diesem Falle nicht notwendig. Die Stimmrechtsaktien stimmen dann nur mit ihren tatsächlichen Aktienbeträgen. Diese Regelung bedeutet eine wesentliche Erleichterung in der Richtung einer Beseitigung des Mehrstimmenrechts. Selbstverständlich können Stimmrechtsaktien auch vor Ablauf der angegebenen Fristen eingezogen werden. Voraussetzung dafür ist neben der Zustimmung der Generalversammlung mit Kapitals- und Stimmenmehrheit auch ihre eigene Zustimmung und gesonderte Abstimmung. Eine weitere Ausnahme ist nur dann gegeben, wenn eine deutsche Börsenzulassungsstelle die Zulassung oder das Weiterbestehen der Zulassung von Wertpapieren einer Gesellschaft zum Börsenhandel davon abhängig macht, daß ein Vorzug im Stimmrecht aufgehoben oder eingeengt wird. In diesem Falle kann die Einziehung der Stimmrechtsaktien oder die Einschränkung des Stimmvorzuges vor Ablauf der genannten Fristen ohne Stimmenmehrheit und ohne gesonderte Abstimmung der Stimmrechtsaktien erfolgen.

Wir wollen in diesem Zusammenhang noch einer anderen bedeutungsvollen Bestimmung des Gesetzentwurfes Erwähnung tun: Stimmrechtsaktien müssen auf den Namen lauten, und zu ihrer Übertragung ist die Zustimmung der Gesellschaft erforderlich. Man will damit die ausländische Überfremdung wesentlich erschweren. Ganz verhindern kann man diese damit allerdings nicht. Es ist wohl denkbar, daß die Gesellschaft (d. h. der Vorstand) seine Zustimmung zu einer derartigen Übertragung gibt, sogar unter Umständen auch gegen den Willen einer inländischen Kapitalmehrheit. Hier ist als Sicherheitsventil unbedingt zu fordern, daß die Zustimmung der Generalversammlung zur Übertragung der Stimmrechtsaktien eingeschaltet wird.

Daneben werden auch nicht voll bezahlte Aktien als Schutzaktien verwandt. Diesen wird damit praktisch bei gleichem Nominalkapital ein mehrfaches Stimmrecht zuerkannt. Die Neuschaffung solcher nicht voll eingezahlter Aktien hat man genau so wie die Aktien mit mehrfachem Stimmrecht erschwert. Die Gewährung des Stimmrechts für noch nicht voll eingezahlte Aktien ist nämlich im Wege der Änderung des Gesellschaftsvertrages an eine Dreiviertelmehrheit des bei der Beschlußfassung vertretenen Grundkapitals gebunden. Nur bei Versicherungsgesellschaften kann diese Dreiviertelmehrheit durch eine geringere Kapitalmehrheit ersetzt werden. Daraus geht hervor, daß künftighin Schutzaktien nur noch sehr schwer geschaffen werden können; das gilt sowohl für die echten Mehrstimmrechts-Aktien als auch für die unechten, d. h. nicht voll eingezahlten Aktien mit mehrfachem Stimmrecht. Man hat also diese beiden Kategorien von Aktien hinsichtlich der Erschwerung der Neuschöpfung einander gleichgestellt. Dies ist aber nicht immer hinsichtlich der Beseitigung bereits bestehender unechter Schutzaktien der Fall: Vorzugsaktien, die nicht voll eingezahlt sind, können mangels einer entsprechenden Vorschrift nach 5 bzw. 3 Jahren mit einfacher Kapitalmehrheit nicht beseitigt werden.

Es bestehen außerdem Zweifel bei den nicht voll eingezahlten Aktien darüber, ob sie bei einer eventuellen Abstimmung nach Aktienbeträgen mit den Nominalbeträgen oder nur mit den eingezahlten Beträgen gewertet werden. Das im Entwurf zum Ausdruck kommende Prinzip der reinen Kapitalbeteiligung deutet darauf hin, daß nur die eingezahlten Beträge in Frage kommen. Trotzdem müssen diese beiden Punkte im Gesetz ganz klar festgelegt werden, damit von vornherein alle anders gearteten Auslegungsmöglichkeiten ausgeschaltet sind.

Zur Gliederung der Verkaufskosten in der Industrie.

Im Maiheft des Jahrgangs 1929 wurde das Ergebnis eines vom Harvard-Institut in den Vereinigten Staaten durchgeführten Betriebsvergleichs über die Verkaufskosten in der amerikanischen Nahrungsmittelindustrie mitgeteilt. Da jene Veröffentlichung auf großes Interesse in der Praxis gestoßen ist, sei hier als Ergänzung das genaue Schema der vom Harvard-Institut zugrundegelegten Gliederung der Verkaufskosten wiedergegeben.

Mit einer kleinen Ausnahme wird das Schema wörtlich und in der gleichen Aufmachung, die vornehmlich für statistische Zwecke gedacht ist, wiedergegeben. Die Verkaufskosten werden in fünf Hauptgruppen gegliedert, die den wesentlichsten Tätigkeiten der Verkaufsorganisation entsprechen. Die sehr weitgehende Detaillierung macht das Schema besonders für Großbetriebe verwendbar. Das kommt auch in der Gliederung der einzelnen Funktionen zum Ausdruck, für die besondere Kostenpositionen eingesetzt wurden. So z. B. wird schon in mittleren Betrieben eine Aufteilung der Löhne und Gehälter in die Tätigkeiten „direkte Absatzförderung", „Dekorationen und Entwürfe", „direkte Postwerbung", „Prämienwerbung" und „Werbung durch die Zentrale" nicht möglich sein. Darin liegt ein gewisser Nachteil des Schemas. Es

ist zu stark nach Kostenstellen, nicht nach Kostenarten gegliedert, wenn man sich auch bemüht hat, für die einzelnen Tätigkeiten nach Möglichkeit die gleichen Kostenarten in der Untergliederung anzuwenden. Auf diesem Umweg ist so eine Zusammenlegung einzelner, hier getrennt angeführter, Tätigkeiten möglich.

Ein weiteres charakteristisches Merkmal des Entwurfs ist die scharfe Trennung zwischen Kosten der Zentralverwaltung, der Bezirksfilialen und der Vertreter, selbst wenn sie sich auf die gleiche Tätigkeit erstrecken. Der Grund für diese Methode, die zu der besonderen Kostenposition „Verkaufsverwaltung" geführt hat, ist auf Kontrollgründe zurückzuführen. Man will die Möglichkeit haben, eventuell durch die Budgetmethode, die einzelnen Stellen bzw. Tätigkeiten in ihrer Kostengebarung zu überwachen.

Schema für die Gliederung der Verkaufskosten in der Nahrungsmittelindustrie.

(Nach „Marketing Expense Classification for Grocery Manufacturers", Bureau of Business Research, Harvard University.)

Ermittlung des Netto-Umsatzes.

Brutto-Umsatz		RM	
Abzüglich: Retouren	RM		
Preisnachlässe an Kunden	„		
Bardiskont bei Kassageschäften mit Kunden .	„		
Sonstige Abzüge der Kunden (z.B. Mengenrabatte)	„	RM	
Netto-Umsatz		RM	= 100 %

Hauptgruppen der Verkaufskosten.

I. Eigene Verkaufskräfte und Vermittler. . .	RM		..... %
II. Absatzförderung und Werbung (ohne Verwaltung)	„		..... %
III. Versand, Transport, Bezirkslagerhaltung und Auslieferung am Orte	„		..... %
IV. Kredit- und Inkassospesen	„		..... %
V. Verkaufsverwaltung	„		..... %
Gesamtverkaufskosten		RM	..... %

I. EIGENE VERKAUFSKRÄFTE UND VERMITTLER.*)

A. Eigene Verkaufskräfte:		
1. Gehälter, Provisionen und Gratifikationen (einschl. Provisionen der Bezirksverkaufsleiter für eigene Verkäufe)	RM	..... %
2. Reisespesen (einschl. direkte und indirekte Unterhaltungskosten für Automobile der Verkäufer)	„	..... %
3. Sonstige Ausgaben für Verkaufskräfte (Muster, Musterkoffer, Reisetaschen, Preisbücher, Berichtsformulare usf.)	„	..... %
Ausgaben für Verkaufskräfte insgesamt	RM	..... %
B. Vermittler.		
Gezahlte Vermittlerprovisionen	RM	..... %
EIGENE VERKAUFSKRÄFTE UND VERMITTLER INSGESAMT . . .	RM	..... %

*) Soweit möglich, wird eine vertikale Untergliederung der einzelnen Kostengruppen nach Regular Salesforce (Brokerage) und Missionary Salesforce (Brokerage) verlangt.

Aufgabe der „Regular Salesforce" ist, Aufträge für eigene Rechnung der Firma einzuholen; die „Missionary Salesforce" sind angestellt, Aufträge für Rechnung von Großhändlern zu sammeln. — Der gleiche Unterschied besteht zwischen „Regular Brokerage" und „Missionary Brokerage" hinsichtlich der Vermittlertätigkeit.

Im Schema wurde diese Unterscheidung weggelassen, weil sie in Deutschland nicht üblich ist.

II. ABSATZFÖRDERUNG UND WERBUNG (ohne Verwaltungskosten).

	Für die Bearbeitung der Konsumenten selbst		Für die Bearbeitung des Einzelhandels		Für Ausstellungen, Messen u. dgl.		Gesamtbetrag	
A. Direkte Absatzförderung.								
1. Gehälter und Löhne	RM	%	RM	%	RM	%	RM	%
2. Reisespesen	„	%	„	%	„	%	„	%
3. Muster (Selbstkosten + Transport- und Lagerkosten)	„	%	„	%	„	%	„	%
4. Einrichtungen und Dekorationen für den Einzelhandel zur Förderung des Umsatzes	„	%	„	%	„	%	„	%
5. Kataloge und Prospekte	„	%	„	%	„	%	„	%
6. Schreibutensilien und sonstige Ausrüstungsgegenstände	„	%	„	%	„	%	„	%
7. Sonstige Kosten für direkte Absatzförderung	„	%	„	%	„	%	„	%
Gesamtkosten für direkte Absatzförderung	RM	%	RM	%	RM	%	RM	%
B. Gratisabgaben und Zugaben.								
Selbstkosten der gratis abgegebenen Waren.							RM	%

	Beim Handel		Beim Konsumenten		Insgesamt			
C. Werbung durch Miete von Raum.								
1. Kosten für die Werbung gekauften oder gemieteten Raumes					RM	%		
a) Handelszeitungen	RM	%						
b) Fachzeitschriften					„	%		
c) Tageszeitungen			RM	%	„	%		
d) Allgemeine, landwirtschaftliche und Spezialzeitschriften (von Berufen, Vereinen u. dgl.)			„	%	„	%		
e) Außenreklame (Plakat- u. Schilderwerbung)			„	%	„	%		
f) Straßenbahnwagen jeder Art			„	%	„	%		
g) Mechanische (Licht-, Flugzeug- u. dgl.) Werbung			„	%	„	%		
h) Werbung durch Rundfunk, Film und andere Unterhaltungsmittel								
i) Sonstige „Raum"-Werbung			„	%	„	%		
Kauf- und Mietwerbung insgesamt	RM	%	RM	%	RM	%		
2. Gehälter und Löhne für eigene Reklamekünstler	„	%	„	%	„	%		
3. Sonstige Werbekosten (außer Dekoration und Beleuchtung) — S. II F. 5 —	„	%	„	%	„	%		
Raumwerbung insgesamt	RM	%	RM	%	RM	%	RM	%
D. Direkte Postwerbung.								
1. Gehälter und Löhne für Vorbereitung und Durchführung	RM	%	RM	%	RM	%		
2. Drucksachen, Büromaterial und Porto	„	%	„	%	„	%		
3. Sonstige Kosten der direkten Postwerbung	„	%	„	%	„	%		
Postwerbung insgesamt	RM	%	RM	%	RM	%	RM	%

E. Werbung durch Prämien.	Beim Handel		Beim Konsumenten		Insgesamt			
1. Gehälter und Löhne für Vorbereitung und Abwicklung . . .	RM	..... %	RM	..... %	RM	..... %		
2. Drucksachen und Büroutensilien								
3. Porto und Versandspesen . .	„	..... %	„	..... %	„	..... %		
4. Kosten der verteilten Prämienartikel	„	..... %	„	..... %	„	..... %		
5. Sonstige Kosten für Prämienwerbung	„	..... %	„	..... %	„	..... %		
Prämienwerbung insgesamt	RM	..... %	„	..... %	RM	..... %	RM	..... %
F. Sonstige Absatzförderung u. Werbung (Hauptgeschäft) (ohne Verwaltungskosten).								
1. Gehälter und Löhne	RM	..... %	RM	..... %	RM	..... %		
2. Muster (Herstellungskosten) .	„	..... %	„	..... %	„	..... %		
3. Kataloge und Prospekte . . .	„	..... %	„	..... %	„	..... %		
4. Porto und Büroutensilien. . .	„	..... %	„	..... %	„	..... %		
5. Dekoration und Beleuchtung einschl. Gehälter hierfür . . .	„	..... %	„	..... %	„	..... %		
6. Verschiedenes	„	..... %	„	..... %	„	..... %		
Sonstige Absatzförderung und Werbung insgesamt	RM	..... %	RM	..... %	RM	..... %	RM	..... %
ABSATZFÖRDERUNG UND WERBUNG INSGESAMT (Verwaltungskosten ausgen.) .							RM	..... %

III. VERSAND, TRANSPORT, BEZIRKSLAGERHALTUNG UND AUSLIEFERUNG AM ORT.

A. Versand.			
1. Gehälter und Löhne	RM		..... %
2. Hilfsmaterialien (Packmaterial u. dgl.) für den Versand	„		..... %
3. Direkte und indirekte Kosten für Lastautos der Firma (bis zu den öffentlichen Verkehrsmitteln)	„		..... %
4. Sonstige Versandkosten	„		..... %
Versandkosten insgesamt		RM	..... %
B. Transport.			
1. Fracht- und Eilgutgebühren (bezahlt oder verrechnet)	RM		..... %
2. Versand nach auswärts durch eigene oder gemietete Kraftfahrzeuge	„		..... %
3. Sonstige Transportausgaben (einschl. Versicherung während des Transportes) . .	„		..... %
Transportkosten insgesamt . . .		RM	..... %

C. Lagerhaltung in den Filialen.

1. Fahrzeugkosten (für eigene oder gemietete Fahrzeuge)		RM		..... %
2. Kosten für eigene oder gemietete Läger				
a) Gehälter und Löhne für das Lagerpersonal	RM			..... %
b) Versand- und Verpackungsmaterial . . .	„			..... %
c) Lagermiete	„			..... %
d) Heizung, Licht, Kraft und Wasser . . .	„			..... %
e) Steuern, Versicherungen, Reparaturen und Abschreibungen auf die Lagereinrichtung .	„			..... %
f) Zinsen für das Kapital der Lagereinrichtung	„			..... %
Kosten für eigene oder gepachtete Läger insgesamt		„		..... %
3. Lagergeld und Behandlungsgebühren in öffentlichen Lägern		„		..... %
4. Sonstige Lagerunterhaltungskosten				
a) Steuern b) Versicherungen c) Zinsen } auf Lagervorräte in Bezirksfilialen	RM			..... %
d) Verschiedene Kosten.	„			..... %
	„			..... %
	„			..... %
Sonstige Lagerunterhaltungskosten insgesamt		„		..... %
Lagerunterhaltung der Bezirksfilialen insgesamt			RM	..... %

D. Lokale Zustellungskosten.

1. Löhne für Ausfahrer und Begleiter . . .		RM		..... %
2. Direkte und indirekte Kosten für den Wagenark		„		..... %
3. Gemietete Fahrzeuge		„		..... %
Lokale Zustellungskosten insgesamt			RM	..... %

E. Zentralüberwachung und -verwaltung des Außenverkehrs und der Läger.

1. Gehälter und Löhne		RM		..... %
2. Schreibmaterial und Büroutensilien . . .		„		..... %
3. Sonstige Kosten der Verwaltung des Außenverkehrs		„		..... %
Zentralüberwachung des Außenverkehrs und der Läger insgesamt			RM	..... %

VERSCHIFFUNG, VERSAND, FILIALLAGERUNTERHALTUNG, ZUSTELLUNG AM ORT UND ZENTRALVERWALTUNG FÜR DEN AUSSENVERKEHR INSGESAMT			RM	..... %

IV. KREDIT- UND INKASSOKOSTEN.

	Für Verkäufer bzw. Kassierer		Für Bezirksfiliale		Für Zentralverwaltung		Insgesamt	
A. Gehälter, Provisionen und Gratifikationen.								
1. Kassierer	RM	%					RM	%
2. Leiter der Kreditabteilungen	XXXX	XX	RM	%	RM	%	„	%
3. Angestellte in den Kreditabteilungen	XXXX	XX	„	%	„	%	„	%
Gehälter, Provisionen und Gratifikationen insgesamt	RM	%	RM	%	RM	%	RM	%
B. Reisespesen	RM	%	RM	%	RM	%	RM	%
C. Allgemeine Kredit- und Inkassokosten.								
1. Gesetzliche und sonstige Inkassogebühren	XXXX	XX	RM	%	RM	%	RM	%
2. Auskünfte u. dgl.	XXXX	XX	„	%	„	%	„	%
3. Verschiedenes	RM	%	„	%	„	%	„	%
Allgemeine Kredit- und Inkassokosten insgesamt.	RM	%	RM	%	RM	%	RM	%
KOSTEN FÜR DAS PERSONAL DER KREDITABTEILUNGEN UND ALLGEMEINE KOSTEN INSGESAMT (Summe A—C)	RM	%	RM	%	RM	%	RM	%
D. Verluste auf schlechte Debitoren							„	%
E. Zinsen auf Außenstände							„	%
KREDIT- UND INKASSOKOSTEN INSGESAMT							RM	%

BEMERKUNGEN ZU DEN EINZELNEN POSITIONEN.

I. Eigene Verkaufskräfte und Vermittler. Bezüglich der Löhne, Gehälter und Provisionen ist die Abgrenzung einfach, nicht so bei den Reisekosten. Hier sollen auch die direkten und indirekten Kosten für Beförderungsmittel jeder Art eingeschlossen werden, dann bei eigenen Automobilen die in der Zentrale hierfür gebuchten Kosten, ein Zuschlag für die Zinsen des investierten Kapitals, um einen vollen Vergleich der einzelnen Verkehrsmöglichkeiten zu haben. Zu der Gruppe „sonstige Ausgaben" gehört alles, was die Firma an Ausrüstungsgegenständen den Verkäufern sonst noch zur Verfügung stellt.

II. Absatzförderung und Werbung. Die sehr weitgehende Gliederung in die einzelnen Werbetätigkeiten, also zunächst nach Kostenstellen und dann nach Arten ist nur bei entsprechender Betriebsgröße einwandfrei möglich, sonst wird eine Aufteilung nach Schlüsseln bzw. auf Grund von Schätzungen durchzuführen sein. Dazu kommt dann noch die weitere Untergliederung in Werbung beim Konsumenten direkt und beim Zwischenhandel, im Falle „direkte Absatzförderung" kommt noch die Ausgliederung der Kosten für Ausstellungen hinzu, die nicht besonders schwierig sein dürfte.

Bei der Position „direkte Verkaufsgliederung" soll die unmittelbare, persönliche Werbung, Verkaufsförderung und Bekanntmachung der Ware beim Handel oder unmittelbar beim Konsumenten kostenmäßig erfaßt werden. Wo diese Tätigkeit mit der des Verkaufens kombiniert wird, wie es in Deutschland z. B. beim Handel mit Staubsaugern und sonstigen Haushaltungsgeräten üblich ist, dürfte die Trennung bei einzelnen Positionen, so bei den Löhnen und Gehältern, wieder auf Schwierigkeiten stoßen, bei den anderen ist sie leicht durchzuführen. Bei den Positionen „Muster", „Einrichtungen, Schilder, Dekorationen u. dgl. für den Einzelhandel" sowie bei den „Katalogen" sind nicht nur die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten, sondern auch die Verpackungs- und Versandspesen zu berücksichtigen (sofern dies wirtschaftlich möglich ist) und eventuelle Gegenwerte bei teilweiser Berechnung der Kosten abzusetzen.

Für die „Gratisabgaben" wird vorgeschlagen, nur die reinen Fabrikationskosten, nicht aber die allgemeinen Unkosten zu berechnen.

Die Kostengruppe „Raumwerbung" ist verhältnismäßig leicht zu ermitteln, nur für die Löhne und Gehälter ist die Erfassung wieder von der Betriebsgröße abhängig. Das gleiche gilt für die anderen Formen der Werbung, dort aber bezüglich der Arbeitskosten in höherem Maße, weil sie an Bedeutung auch im Großbetrieb zurücktreten. Die Gruppe „sonstige Verkaufsförderung und Werbung der Zentrale" ist wieder aus Kontrollgründen aufgenommen worden, praktisch handelt es sich in vielen Fällen um die gleiche Tätigkeit wie bei der „direkten Absatzförderung". Auch hier sollen

V. VERKAUFSVERWALTUNG.

	Bezirksfiliale		Zentralverwaltung		Insgesamt	
A. Gehälter und Löhne.						
1. Bezirksleiter (außer Provisionen für eigene Verkäufe)	RM	%			RM	%
2. Leitende Angestellte für Absatzförderung und Werbeabteilung der Zentrale			RM	%		
3. Leitende Angestellte für Marktbeobachtung und Überwachung der Verkaufskräfte seitens der Zentrale			„	%		
Allgemeine Kosten für leitende Angestellte insgesamt (1—3)			RM	%	RM	%
4. Angestellte in den Bezirksfilialen	„	%			RM	%
5. Angestellte in den Zentralbüros für Absatzförderung und Werbung			RM	%		
6. Angestellte im Zentralverkaufsbüro			„	%		
7. Angestellte in der Auftrags- und Fakturenabteilung			„	%		
8. Sonstige Gehälter und Löhne für die Verkaufsverwaltung			„	%		
Angestelltengehälter und Löhne der Zentralverkaufsverwaltung (4—8)	XXXX	XX	RM	%	RM	%
Gehälter und Löhne der Verkaufsverwaltung insgesamt	RM	%	RM	%	RM	%
B. Reisespesen für die Verkaufsverwaltung.						
1. Verkaufsleiter	RM	%	RM	%	RM	%
2. Werbeleiter	XXXX	XX	„	%	„	%
Reisespesen der Verkaufsverwaltung insgesamt	RM	%	RM	%	RM	%
C. Bürounkosten.						
1. Schreibmaterial, Formulare und Büroutensilien	RM	%	RM	%	RM	%
2. Porto	„	%	„	%	„	%
3. Telephon und Telegraphie	„	%	„	%	„	%
4. Miete	„	%	„	%	„	%
5. Heizung, Licht, Kraft und Wasser	„	%	„	%	„	%
6. Steuern, Versicherung, Reparaturen und Abschreibungen auf Büroeinrichtungen	„	%	„	%	„	%
7. Sonstige Bürounkosten	„	%	„	%	„	%
Bürounkosten der Verkaufsverwaltung insgesamt	RM	%	RM	%	RM	%
D. Sonstige Verkaufsverwaltungskosten.						
1. Kosten für Zusammenkunft und Beratungen der Verkaufskräfte			RM	%	RM	%
2. Abonnements und Beiträge	RM	%	„	%	„	%
3. Verschiedenes	„	%	„	%	„	%
Sonstige Verkaufsverwaltungskosten insgesamt	RM	%	RM	%	RM	%
VERKAUFSVERWALTUNGSKOSTEN INSGESAMT	RM	%	RM	%	RM	%

aber die allgemeinen Verkaufsverwaltungskosten unberücksichtigt bleiben, wieder eine Frage, die nur bei entsprechender Organisation und von einer bestimmten Betriebsgröße wirtschaftlich zu lösen ist.

III. Versand, Transport, Bezirkslagerhaltung und Auslieferung am Ort. Diese Hauptgruppe soll die gesamten Versand- und Transportkosten von der Fabrik, also der Zentrale, bis zum Kunden erfassen. Dabei sollen aber die Lagerkosten in der Zentrale selbst unberücksichtigt bleiben, weil sie nicht zu den Verkaufskosten gerechnet werden. Die Lagerhaltungskosten in den Filialen werden als Teil der Versand- und Transportkosten angesehen. Streng unterschieden wird dann zwischen „Versand" und „Transport". Versand umfaßt die Kosten der Verpackung und der Beförderung bis zu einem öffentlichen Verkehrsmittel. Unter Transport werden nur die durch die Benutzung eines öffentlichen Verkehrsmittels bzw. bei Lastwagentransporten über Land die für die Benutzung des eigenen oder eines fremden Kraftfahrzeugs entstehenden Kosten verstanden. Beides soll aus Vergleichsgründen getrennt werden.

Die Versand- bzw. Verpackungsabteilung ist meistens organisatorisch dem Fabrikbetrieb bzw. dem Fabriklager angeschlossen, so daß die genaue Erfassung der Kosten, besonders bei Löhnen und Gehältern, auf Schwierigkeiten stoßen kann. Ähnliche Verteilungsprobleme ergeben sich bei einer getrennten Darstellung der Lagerkosten bei den Filialen und der lokalen Zustellungskosten. Es sind immer wieder die gleichen Fragen, die sich bei diesem Gliederungsprinzip ergeben und sie hängen hinsichtlich der Durchführung in jedem Fall von der vorhandenen Organisation und hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Lösung von der Betriebsgröße bzw. der Größe der aufzuteilenden Kosten ab.

IV. Kredit- und Inkassokosten. Die Erfassung dieser Kostengruppe ist besonders schwierig. Man gewährt ihr in Deutschland auch nicht die wichtige Position, die sie in Amerika im allgemeinen einnimmt. Die schwierige getrennte Erfassung ist auf die sehr unterschiedliche Organisation und Politik der einzelnen Betriebe zurückzuführen. Zu den Kredit- und Inkassospesen rechnet das Schema alle Kosten, die mit dem Einziehen von Debitoren und mit der Kreditgewährung, eventuell dem Abzahlungskredit, zusammenhängen. Die Kosten für die finanzielle Gesamtdisposition und Finanzverwaltung der Betriebe sind hier nicht zu berücksichtigen. Diese wenigen Bemerkungen dürften genügen, um zu zeigen, daß eine getrennte Erfassung der Löhne und Gehälter und der Reisespesen (eventuell für Zentrale, Filiale und Inkasso nochmals getrennt) nur schätzungsweise durchzuführen ist. Leichter ist die Trennung bei den sachlichen Inkassospesen, nur die Bürokosten machen Schwierigkeiten, weshalb sie ganz zu den Kosten der Verkaufsverwaltung gerechnet werden.

V. Kosten der Verkaufsverwaltung. Unter dieser Kostengruppe werden im wesentlichen die Kosten der Zentrale verstanden, soweit sie mit dem Verkauf zu tun haben. Sie verhalten sich etwa zu den ersten vier Hauptgruppen der Verkaufskosten wie die gesamten Verwaltungskosten einer Unternehmung zu den Produktionskosten. Daß man auch die Gehälter der leitenden Angestellten für Verkaufsförderung und Werbewesen, dagegen nicht die der Kredit- und Inkassoabteilung hierher rechnet, ist ein Ergebnis der amerikanischen Betriebsorganisation. Dann werden die Gehälter der Filialleiter hier erfaßt, weil ihre Tätigkeit mehr verwaltend als unmittelbar ausführend ist. Es ist nicht immer einfach, die Tätigkeit leitender Angestellter in der Zentralverwaltung vollkommen einheitlich der Verkaufsabteilung zuzuschreiben, besonders nicht bei kleineren Betrieben, obwohl die Verselbständigung der Verkaufsabteilung sowohl in Deutschland als in Amerika große Fortschritte gemacht hat. In solchen Fällen wird man deshalb zu Schätzungen schreiten müssen, wenn die Aufteilung durchgeführt werden soll. Bei den sachlichen Ausgaben ergeben sich im allgemeinen weniger Schwierigkeiten.

Schmaltz.

LITERATURÜBERSICHT.

Nachschlagewerke, Hand- und Wörterbücher.

Die Handels-Hochschule. Lehrbuch der Wirtschaftswissenschaften. Lfg. 78—81. Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1930.

Allgemeine Betriebswirtschaft.

Allgemeines und Theoretisches zur Betriebswirtschaft.

Lufft, Hermann: Kulturformung durch Technik und Wirtschaft. Stuttgart, Cotta Nachf., 1930. 8°. 170 S. = Wege der Technik. RM 2.80.

Unternehmungsformen, Konzern- und Kartellbildungen.

Jordan, H. W.: Private Companies. Their Utility and the Exemptions they Enjoy. 14th edn. 8vo, pp. 66. Jordan (July '30). sh 2/—.

Ramin, Walther: Die Besteuerung der Konzerne. Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1930. 8°. 72 S. = Veröffentlichungen des Steuer-Instituts an der Handels-Hochschule Leipzig. Nr. 11. RM 2.40.

Personal- und Arbeitsorganisation.

Briefs, Goetz: Probleme der sozialen Betriebspolitik. Berlin, Julius Springer, 1930. 8°. IV, 153 S. Brosch. RM 6.60.

Hobson, J. A.: Rationalisation and Unemployment. Cr. 8vo, pp. 126. Allen & U (July '30). sh 3/6.

Müller, W.: Rationelle Menschenführung als Grundlage einer erfolgreichen Personalpolitik. Berlin, Buchholz & Weißwange, 1930. 8°. 270 S. Brosch. RM 5.—; Leinen RM 6.25.

Verkaufs- und Marktwirtschaft einschl. Werbewesen und Konjunkturfragen.

Albacharys Marktzahlen für Reklame-Verbraucher. II. Bd. Berlin, Annoncenexpedition J. Albachary, 1930. 118 S. Halbleinen.

Harvardblätter für Marktforschung. Statistik, Wirtschafts- und Konjunkturfragen. Berlin-New York. Bd. 1. Jahrg. 1930. Leipzig, Helingsche Verlagsanstalt in Komm., 1930. Gr.-8°.

Reindl, Josef: Vertriebsgemeinschaften in der Werkzeugmaschinenindustrie. Berlin, VDI-Verlag, 1930. 8°. IV, 54 S. = Wirtschaftlicher Vertrieb. Heft 6. RM 4.—; für VDI-Mitglieder RM 3.60.

Fertigungswirtschaft einschl. Rationalisierungsfragen.

Kontrollen im Betriebe. Vortragsreihe unter der Patenschaft von Otto Kienzle. Veranstaltet vom technisch-wissenschaftlichen Vortragswesen in Berlin. Vorträge: 1. Maßkontrolle von Otto Kienzle. 2. Mengenkontrolle von Helmut Hoerschelmann. 3. Zeitkontrolle von C. W. Drescher. Berlin, Arbeitsgemeinschaft deutscher Betriebsingenieure im Verein Deutscher Ingenieure; VDI-Verlag in Komm., 1929. 4°. II, 38 S. mit Abb. RM 2.—.

Michel-Stern, Die Neuanlagen der Mannesmannröhren-Werke, Abteilung Schulz-Knaudt in Huckingen. Düsseldorf, Verlag Stahleisen, 1930. 4°. 18 S. mit Abb. (Kopft.) = Bericht des Hochofenausschusses des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute. Nr. 113. Gruppe A, Nr. 68 und Bericht des Stahlwerksausschusses des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute. Nr. 187. Gruppe B, Nr. 62. RM 2.85.

Rechnungswesen.

Criée, Rudolf und Josef Michaely: Das Rechnen des Kaufmanns. Teil 2. Düsseldorf, Marienstr. 12, Gebr. Krumbiegel, 1930. 8°.

Meyer, Edward Erwin: Ideal-Buchhaltung. Ausgabe Handel und Gewerbe, kleine bis mittelgroße Betriebe. Leitfaden und schematische Darstellung für Schule und Praxis. 18. Aufl. der Idealbuchhaltung. 65. bis 70. Tausend. Aarau, E. E. Meyer, 1930. 4°. X, 152 S., 1 Taf. RM 3.80; geb. RM 4.80.

Rummel, Kurt: Kostenrechnung auf Zeitgrundlage. Düsseldorf, Verlag Stahleisen, 1930. 4°. 6 S. mit Abb. (Kopft.) = Bericht des Ausschusses für Betriebswirtschaft des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute. Nr. 41. Gruppe F, Nr. 26. RM —.90.

Spezielle Betriebswirtschaft.

Landwirtschaft.

Die Institute der Landwirtschaftlichen Hochschule Berlin. Berlin-Charlottenburg, H. W. Hendriock, 1930. 8°. 22 S. RM —.50.

Handelsbetriebs- und Warenverkehrslehre.

Samson, Fritz: Der Einfluß der Mode auf den Schuheinzelhandel. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. Schriften zur Einzelhandelsforschung, H. 5. Gr.-8°. XI, 128 S. Brosch. RM 6.—; Lwd. RM 8.—. Für Bezieher der ganzen Reihe RM 5.40 bzw. RM 7.20.

Schiermeyer, Gustav: Die Mode als betriebswirtschaftliches Problem. Eine Untersuchung über den Einfluß der Mode auf die Absatzgestaltung. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, Bd. XIII. Gr.-8°. XII, 97 S. Brosch. RM 5.75.

Literatur zu einzelnen Geschäftszweigen der Industrie und des Handels.

Brock, Friedrich: Gestehungskosten und Verkaufspreise elektrischer Arbeit. Wien und Berlin (Auslfg: Wien), Julius Springer, 1930. Gr.-8°. V, 48 S. mit 20 Textabb. RM 4.80.

Cromberg, Otto: Die Betriebsführung im Siemens-Martin-Werk mit Hilfe von Zeitgedingen. Düsseldorf, Verlag Stahleisen, 1930. 4°. 14 S. mit Abb. (Kopft.) = Bericht des Stahlwerksausschusses des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute. Nr. 186. Gr. B, Nr. 61. RM 2.10.

Gandhi, M. P.: The Indian Cotton Textile Industry. Its Past, Present and Future. 8vo, pp. 128 and index. Mitra, The Book Co., Calcutta (July '30). sh 6/—.

Hoffmann, Rudolf: Daimler-Benz, Aktiengesellschaft, Stuttgart-Untertürkheim. Berlin, Organisation Verlagsgesellschaft, 1930. Gr.-8°. 95 S., 16 Taf. = Musterbetriebe deutscher Wirtschaft. Bd. 12. Automobilindustrie. Hlw. RM 2.75; bei Bezug der Gesamtserie RM 2.50.

Innis, H. A.: The Fur Trade in Canada. 8vo, pp. 444. Oxf. P. (Yale) (July '30). sh 22/6.

Meyer, Adolf: Der deutsche Holzhandel von 1920 bis 1926 und seine Veränderung gegenüber der Vorkriegszeit. Leipzig, Universitätsverlag von R. Noske, 1930. 8°. XV, 278 S., 16 Taf. RM 12.—.

Liebe, Hans: Die Organisation des Berliner Obst- und Gemüsemarktes. Berlin NW 40, Kronprinzen-Ufer 4 bis 6, Landwirtschaftskammer für die Provinz Brandenburg und für Berlin, 1930. Gr.-8°. VII, 70 S., 21 Abb. = Arbeiten der Landwirtschaftskammer für die Provinz Brandenburg und für Berlin. H. 75. RM 4.—.

Statistisches Handbuch für die deutsche Maschinenindustrie 1930. Herausgegeben vom Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten (VDMA) Berlin. 16°. XIV, 158 S.

Bankwesen einschl. Zahlungs-, Kredit- und Kapitalverkehr.

Angele, James W.: Der Wiederaufbau Deutschlands. Von Versailles bis zum Young-Plan. München, Duncker & Humblot, 1930. 8°. XVI, 323 S. Brosch. RM 14.—; geb. RM 17.—.

Bonn, M. J.: Der Neue Plan als Grundlage der deutschen Wirtschaftspolitik. München, Duncker & Humblot, 1930. 8°. VIII, 266 S. Brosch. RM 11.—; geb. RM 14.—.

Finke, Johannes: Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Arbitrage und ihre Einschränkung durch die Kriegs- und Nachkriegsgesetzgebung. Greifswald, Ratsbuchhandlung L. Bamberg, 1930. Gr.-8°. 138 S. = Greifswalder Staatswissenschaftliche Abhandlungen. 39. RM 3.50.

Gutmann, Franz: Auslandskredite und Auslandsverschuldung. Berlin, Junker & Dünnhaupt, 1930. Gr.-8°. V, 45 S. = Wirtschaftsprobleme der Gegenwart. 8. RM 2.40.

Prion, W.: Der Zahlungs- und Kreditverkehr. Anschauungsstoffe aus dem Gebiete der kaufmännischen Wirtschaft. H. VII. Leipzig, G. A. Gloeckner, 1930. 8°. 80 S. Brosch. RM 3.60.

Schmidt, Walther: Das Sparkassenwesen in Österreich. Wien, Reichsverband deutscher Sparkassen in Österreich, 1930. Gr.-8°. VII, 422 S. Lw. S 20.—; Subskriptionspreis bis 10. Mai 1930 S 15.—.

Shaw, Dr. Wm. A.: The Theory and Principles of Central Banking. With special reference to the working of the Bank of England and of the Federal System of the United States. 8vo, pp. 254. Pitman. (July '30). sh 12/6.

Die Sparkassen Österreichs. Zusammengestellt vom Reichsverband deutscher Sparkassen in Österreich. Einleitung von Hans Stigleitner. Wien, Reichsverband deutscher Sparkassen in Österreich, 1930. Gr.-8°. XXXI, 349 S. mit Abb. Lw. S 15.—; Subskriptionspreis S 10.—.

Whale, P. B.: Joint Stock Banking in Germany: A Study of the German Credit Banks before and after the War. Demy 8vo, pp. VIII, 370. Macmillan. (July '30). sh 16/—.

Transportwesen: Personen- und Güterbeförderung.

Merkert, Emil: Personenkraftwagen, Kraftomnibus und Lastkraftwagen in den Vereinigten Staaten von Amerika. Mit besonderer Berücksichtigung ihrer Beziehungen zu Eisenbahn und Landstraße. Berlin, Julius Springer, 1930. Gr.-8°. VIII, 356 S. mit 51 Abb. im Text und auf 8 Taf. RM 28.50; Leinw. RM 29.50.

RUNDSCHAU — CHRONIK.

Veranstaltungen.

Ende August fand in Königsberg i. Pr. die Jahreshauptversammlung des Deutschen Reklame-Verbandes e. V. (Verband Deutscher Reklamefachleute) statt. Im Rahmen dieser Jahrestagung wurden in einer öffentlichen Vortragsveranstaltung folgende Referate erstattet:

Wirtschaftskrise — Agrarkrise — Reklame
Referent: Rittergutsbesitzer von Lochow-Petkus.

Die Lehre vom Reklame-Erfolg
Referent: Werbeberater Meyer-Mark, Berlin.

Die Reklame als Weg zur landwirtschaftlichen Rentabilität
Referent: Dipl.-Kfm. Dr. Schiermeyer, Berlin.

Der Präsident der Preußischen Hauptlandwirtschaftskammer und des Deutschen Landwirtschaftsrats, Dr. Brandes, äußerte sich mit einleitenden Worten zum

Thema „Reklame und Landwirtschaft", das der Königsberger Tagung, insbesondere der Vortragsveranstaltung, zugrunde lag.

Tagungen.

Betriebswissenschaftliche Arbeitstagung der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Betriebsingenieure, Ortsgruppe Essen.

Die Ortsgruppen Essen und Gelsenkirchen veranstalten am 3. und 4. Oktober 1930 in Essen eine Betriebswissenschaftliche Arbeitstagung. Im Anschluß daran wird vom 6.—10. Oktober eine Vortragsreihe über „Planmäßige Betriebsführung" veranstaltet.

Für die „Betriebswissenschaftliche Arbeitstagung" sind vorgesehen:

I. Sitzung der Fachgruppe „Normung". 10 Vorträge.

II. Sitzung der Fachgruppe „Arbeitszeitermittlung". 3 Vorträge.

III. Sitzung der Fachgruppe „Industrielles Rechnungswesen". Folgende Vorträge:
1. Die Zeitabhängigkeit der Kosten
Berichterstatter: Dr.-Ing. K. Rummel, Düsseldorf.
2. Zinsen und Verzinsung im industriellen Rechnungswesen
Berichterstatter: Dr.-Ing. Müller-Bernhardt, Leipzig.
3. Anlagenbewertung und Abschreibungen in der industriellen Buchhaltung
Berichterstatter: Dipl.-Ing. Alfred Schmidt, Dresden.

IV. Gemeinschaftssitzung mit 3 Vorträgen, darunter über:
„Ingenieurarbeit und industrielles Rechnungswesen"
Berichterstatter: Prof. Friedrich Meyenberg, Braunschweig, Obmann des Ausschusses für industrielles Rechnungswesen beim VDI.
Korreferent: Obering. G. Lehmann, Dortmund.

Die Vortragsreihe über „Planmäßige Betriebsführung" sieht folgende Vorträge vor:
1. Psychologische Grundlagen von Prof. Dr. Poppelreuter.
2. Die Stellung des Betriebsingenieurs von Prof. Dr. Heidebroek.
3. Die Zeitermittlung, die Grundlage der Arbeitsplanung von Dr.-Ing. Fraenkel und Dipl.-Ing. Eckenberg.
4. Arbeitsvorbereitung von Dr.-Ing. Freund.
5. Die Auswirkung der Arbeitsplanung in den Kosten von Dipl.-Ing. Kreide.
6. Die Überwachung der planmäßig durchgeführten Arbeit auf ihre Wirtschaftlichkeit von Dipl.-Kfm. Meyer.
7. Planmäßige Betriebsführung und planmäßige Unternehmungsführung von Dr. rer. pol. van Aubel.

Auskunft erteilt ADB.-Geschäftsstelle Ingenieurhaus Berlin NW 7 und Essen, Lambertstraße 2 I.

Der XII. Internationale Wirtschaftskursus in Kopenhagen vom 4. bis 16. August 1930.

Das Werk, das die „Internationale Gesellschaft für das kaufmännische Bildungswesen" unter besonderer Förderung des „Deutschen Verbandes für das kaufmännische Bildungswesen" in jahrelanger Arbeit geschaffen hatte, wurde durch den Krieg zerstört. Aber die Fundamente des Baues, an welchen unvergeßliche Männer des kaufmännischen Bildungswesens, Stegemann und Alfred Kühne, gearbeitet hatten, haben sich als unzerstörbar erwiesen. Den Neutralen — Schweiz und Holland unter anfangs zurückhaltender Mitarbeit der Deutschen — gelang es bereits im Jahre 1927, den ersten Internationalen Wirtschaftskursus der Nachkriegszeit in Neuchâtel, den IX. in der Gesamtreihe, zustande zu bringen. Im nächsten Jahre führte der deutsche Verband selbst den X. Kursus in Braunschweig durch. Das niedersächsische Wirtschaftsgebiet stand im Mittelpunkt der Kursusarbeit. 1929 hatte Holland die Durchführung des Kursus in Rotterdam und im Anschluß daran die Veranstaltung des „Interationalen Kongresses für das kaufmännische Bildungswesen" in Amsterdam übernommen. Fast 100 Teilnehmer hatten sich zu ersterem, fast 900 zu letzterem eingefunden. Unter den Rednern des Kongresses waren fast alle wichtigen Handelstaaten der Welt vertreten und damit die alten Beziehungen wiederhergestellt. Nun galt es, in den nächsten Jahren wieder Kleinarbeit zu leisten durch Veranstaltung von Wirtschaftskursen in den verschiedenen Ländern.

Die dänische Abteilung der Internationalen Gesellschaft für das kaufmännische Bildungswesen hatte für 1930 zum Besuch des XII. Internationalen Wirtschaftskursus in Kopenhagen eingeladen. Zum ersten Male in der Nachkriegszeit war die Teilnehmerzahl über das erste Hundert hinausgewachsen. 125 Kursisten aus 20 Ländern meldet das Teilnehmerheft. Die deutsche Gruppe mit 22 Mitgliedern war nur um zwei stärker als die schweizerische, der die dänische mit 18, die ungarische mit 16 und die österreichische mit 15 auf dem Fuße folgten. An Holland mit 8 Teilnehmern schlossen die übrigen Staaten mit 2, oft nur mit einem Vertreter an. Infolge dieser Zusammensetzung trat die deutsche Sprache als Kurssprache stark in den Vordergrund, wenn auch die Vorträge — abgesehen von 2 französischen — je zur Hälfte in deutscher und englischer Sprache gehalten wurden.

Als Kursusteilnehmer sind von den Gründern der Internationalen Gesellschaft gedacht: Junge, praktisch tätige Kaufleute, Studierende der Handels-Hochschulen und Handelslehrer. Es ist selbstverständlich, daß die Weiterbildungsmöglichkeit, die diese Kurse dem Lehrer der Wirtschaftsgeographie bietet, nicht hoch genug veranschlagt werden kann; aber in erster Linie sind sie doch für den künftigen Großkaufmann bestimmt, für den heute wie zur Hansazeit die gründliche Kenntnis von Land und Leuten und der Wirtschaft eines Landes, mit dem er später arbeiten will, Vorbedingung für eine ersprießliche Tätigkeit ist. In dieser Beziehung füllen die internationalen Kurse eine Lücke aus, die selbst durch geschäftliche Tätigkeit in einem Auslandbetriebe nicht allein ausgefüllt werden kann, sondern der Ergänzung durch einen gut durchgeführten Wirtschaftskursus bedarf.

Welches Bild der Zusammensetzung bot nun der dänische Kursus? Von den 125 Teilnehmern waren nur 30 Kaufleute und Studierende der Handels-Hochschulen, davon waren 13 aus Dänemark, 8 aus Holland, 3 aus Deutschland und 2 aus England. Dazu kamen 6 Konsulats- und Gesandtschaftsbeamte (2 aus Frankreich) und 2 Wirtschaftsjournalisten. 87 Teilnehmer gehörten dem Lehrerberuf an. Bei Wirtschaftskursen in Ländern, die mit uns in umfangreichen Beziehungen stehen, muß Sorge getragen werden, daß der in der Praxis stehende kaufmännische Nachwuchs und die Studierenden der Hochschulen ein größeres Kontingent der Kursusbesucher stellen als bisher. Auf ihre Werbung muß vom deutschen Verbande für das kaufmännische Bildungswesen über Handelskammern und Angestelltenverbände mehr Gewicht gelegt werden als heute geschieht. Die Studierenden der Handels-Hochschulen machen unter Führung ihrer Lehrer häufig vortrefflich vorbereitete Studienreisen in das Ausland. Sie sind sicherlich von großem Wert! Aber mindestens gleichwertig ist das, was ein so gut vorbereiteter und durchgeführter Wirtschaftskursus bietet, wie der dänische. Es ist daher bedauerlich, daß nur ein einziger deutscher Hochschulstudent unter den Teilnehmern war. Dringend zu wünschen ist, daß die kommenden internationalen Wirtschaftskurse in Wien (1931) und in London (1932) mehr von jungen Kaufleuten und Studierenden der Wirtschaftswissenschaften besucht werden, als in der Nachkriegszeit festgestellt werden konnte.

Führende Männer der Wirtschaft, des staatlichen und kommunalen Lebens hatten sich in Kopenhagen zur Durchführung des Wirtschaftskursus die Hand gereicht, so daß eine mustergültige Durchführung selbstverständlich wurde. Es soll besonders unterstrichen werden, daß drei Männer mit klangvollem Namen in der dänischen Wirtschaft den Kursusteilnehmern ihre ganze Kraft vom frühen Morgen bis zum späten Abend während der ganzen Kursusdauer zur Verfügung gestellt haben.

Staatsminister Stauning eröffnete den Wirtschaftskursus (in deutscher Sprache) und stellte die hohe Bedeutung einer vierzehntägigen Zusammenarbeit der Vertreter von 20 Staaten für die kommende internationale Gemeinschaftsarbeit dar. Nach einer grundlegenden Einführung in die Geschichte des dänischen Staates und seiner Wirtschaft und einer Einführung in die historische Entwicklung der Landeshauptstadt, ihre Organisation und politischen Verhältnisse erwuchs vor den Kursusteilnehmern durch Vorträge über Dänemarks Landwirtschaft und Fischerei, Industrie und Handwerk, Handel und Verkehr, durch Besichtigung entsprechender Unternehmungen unter vorbildlicher Führung und Studienreisen durch Seeland das Bild der dänischen Wirtschaft, einer kleinen, qualitativ aber hochentwickelten Musterwirtschaft im wirtschaftskranken Europa.

Das Kernstück der dänischen Wirtschaft ist die Landwirtschaft. Mehr als 30 % der Bevölkerung sind in ihr tätig. Der Großgrundbesitz ist zwar nicht ganz verschwunden, tritt aber gegenüber den mittel- und großbäuerlichen Betrieben sehr zurück. Der dänische Bauernstand ist fraglos der höchstentwickelte in der ganzen Welt. Vor 50 Jahren, als die Getreidepreise stark zurückgingen, stellte sich die dänische Landwirtschaft auf tierische Produktion um. Milchproduktion und Schweinezucht wurde die Lösung! Dazu kam die aufklärende, tiefwirkende Arbeit Grundtvighs, des großen Lehrers und Erziehers des dänischen Bauernvolkes, der die genossenschaftlichen Gedanken mit religiösem Geist füllte und ihn tief in seinem Landvolk verankerte. Vom Kaufmannsstande aus wurden die Forderungen des Weltmarktes nach erstklassigen landwirtschaftlichen Produkten in den Bauernstand hineingetragen, die Industrie stellte sich in kurzer Zeit auf die Herstellung bester landwirtschaftlicher Maschinen und Geräte aller Art um und machte Dänemark vom Auslande unabhängig. Dieser Gedanke der Zusammenarbeit aller Produzentengruppen bis zum Exporteur zog sich wie ein roter Faden durch alle Vorträge und wurde besonders von dem Präsidenten des dänischen Exportausschusses in seinem Vortrag über dänischen Export unterstrichen. Er betonte besonders: Wir liefern nur Qualitäts-, keine Schleuderware auf den Weltmarkt! Die dänische Industrie, die gleich der Landwirtschaft 30 % des dänischen Volkes beschäftigt, ist aber weit über ihre Anfangsaufgabe, den Inlandmarkt mit den erforderlichen industriellen Erzeugnissen zu beliefern, hinausgewachsen und heute sehr stark auf Export eingestellt. „Die Hälfte aller Motorschiffe, die 1929 gebaut wurden, werden von Dieselmotoren angetrieben, die in Dänemark gebaut wurden." „Obwohl uns Kohlen und Eisen als Rohstoffe fehlen, exportierten wir 1929 für 125 Mill. Kr. Eisenwaren." An Leder und Schuhwaren wurden für 50 Mill. Kr. ausgeführt.

Der Förderung des Handwerks wird in Dänemark besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Gute gewerbliche Fortbildungsschulen mit dem Technologischen Institut in Kopenhagen an der Spitze machen den Handwerker zu einem unentbehrlichen, zweckmäßig vorgebildeten Faktor der heutigen dänischen Wirtschaft.

Auch das dänische Verkehrswesen lernten die Kursusteilnehmer nach allen Richtungen hin kennen: viele und erstklassige Autostraßen, ein engmaschiges Eisenbahnnetz. Die Insellage hat der Schiffahrt starke Impulse gegeben. Nicht weniger als 19 000 Fahrzeuge mit 1,1 Mill. Brutto-Registertons tragen den Dannebrog. Besonders charakteristisch sind die 1159 Motorschiffe mit rund 350 000 Registertons. Die Vereinigte Dampfschiffahrtsgesellschaft mit 220 000 Registertons ist der stärkste dänische Schiffahrtskonzern. In dem belebten Kopenhagener Hafen und Freihafen sieht man nur wenig Schiffe mit fremder Flagge.

Die Vorträge und Besichtigungen der letzten Kursustage führten die Teilnehmer über die Wirtschaftsfragen hinaus in das Geistes- und Kulturleben des dänischen Volkes. Dänische Musik, Thorwaldsen und Andersen, die Schätze der Museen und der dänischen Porzellanmanufaktur gaben unseren Studien einen würdigen Abschluß.

Das Bild des dänischen Wirtschaftskursus würde eine Lücke aufweisen, wenn nicht der dänischen Gastfreundschaft mit einem Wort besonderer Anerkennung und herzlichen Dankes gedacht würde. „Wir Dänen leben gut!" „Der Lebensstandard unseres ganzen Volkes ist ein besonders hoher", betonte ein Vortragender. Und das Goethewort, das der Großkaufmann J. Asmussen an die Spitze seines Vortrages über den dänischen Handel stellte: „Tages Arbeit, abends Gäste, saure Wochen — frohe Feste", haben unsere dänischen Gastgeber, unsere Gastfreunde, wahr gemacht.

Dr. Redell, Stettin.

Obligatorische Revision der Aktiengesellschaften in Dänemark.

Dänemark hat in einem Gesellschaftsgesetz vom 15. April 1930 und in einem Bankgesetz vom gleichen Datum die obligatorische Bilanzrevision eingeführt. Die diesbezüglichen Vorschriften sind in den „Mitteilungen des Foreningen áf Staatsautoriserede Revisorer" (Verein staatl. autorisierter Revisoren in Dänemark) vom Juli 1930 in deutscher Sprache abgedruckt. Das betreffende Heft enthält das Gesetz über die staatlich autorisierten Revisoren vom 15. April 1930, sowie die Verordnung über die Prüfung für staatlich autorisierte Revisoren.

Das beste amerikanische Buch über Buchhaltung.

In den Vereinigten Staaten werden alljährlich Umfragen veranstaltet über das beste Buch des vergangenen Jahres, das über betriebswirtschaftliches Rechnungswesen geschrieben wurde. In den vergangenen Jahren wurden auf diese Weise prämiert:

Henry Rand Hatfield Accounting-Its Principles and Problems;

John R. Wildman and Weldon Powell, Capital Stock Without Par Value.

Das vorbereitende Komitee hat dieses Jahr 16 Bücher auf die Liste gesetzt, die, da sie schon einer gewissen Auswahl entsprechen, auch den deutschen Leser interessieren werden. Wir geben hier die Liste wieder:

Bangs—Industrial Accounting for Executives
Canning—The Economics of Accountancy
Eggleston—Modern Accounting Theory and Practise
Eggleston—Wall Street Procedure
Harrison—Standard Costs
Hayes—Accounting for Executive Control
Howard—A. B. C. of Accounting
Jackson—Auditing Problems
Klooster—Patent Accountings
Morey—University and College Accounting
Sanders—Industrial Accounting
Schmidt—Mechanics of Accounting
Strain—Industrial Balance Sheets
Tayler and *Miller*—C.P.A. Problems
Walton-Langer—Accounting Principles and Procedure
Winter—C.P.A. Review

HOCHSCHULWESEN.

Handels-Hochschule Leipzig. Dem Privatdozenten Dr. Arthur Lisowsky wurde ein Lehrauftrag für Vorlesungen zur Ausbildung von Einzelhandelslehrern und dem Privatdozenten Dr. Paul Deutsch

ein Lehrauftrag für betriebswirtschaftliche Verkehrs- und Konjunkturlehre erteilt.

Berufs- und Wirtschaftspädagogik an den Handels-Hochschulen Berlin und Leipzig. Im vorigen Heft berichteten wir auf Grund einer uns zugegangenen Pressenotiz folgendes: „Durch die Berufung von Professor Dr. Feld (an die Handels-Hochschule Berlin) wird zum erstenmal in Deutschland eine eigene Professur für Berufs- und Wirtschaftspädagogik geschaffen."

Die Handels-Hochschule Leipzig teilte uns daraufhin mit, daß „an der Handels-Hochschule Leipzig bereits am 1. April 1923 eine ordentliche Professur für Handelsschulpädagogik errichtet worden ist und daß in der Promotionsordnung der Leipziger Handels-Hochschule die wirtschaftsberufliche Pädagogik auch als Dissertationsfach zugelassen wurde".

An der Handels-Hochschule Mannheim hat sich mit Genehmigung des Ministers des Kultus und Unterrichts vom 15. August 1930 Herr Dr. Siegfried Wendt aus Hamburg für das Lehrgebiet der Volkswirtschaftslehre habilitiert. Seine Habilitationsschrift behandelt das Thema „Prinzipien der Konjunkturtheorie, zugleich ein Beitrag zur Frage nach der Möglichkeit einer Überwindung der Konjunkturschwankungen".

Handels-Hochschule Königsberg in Pr. In Anbetracht der besonderen Bedeutung des Revisionswesens für den Diplom-Kaufmann hat das Prüfungsamt ab 8. August 1930 besondere Bestimmungen über die Zulassung zur Prüfung im Revisionswesen getroffen. Während bei den übrigen Wahlfächern in der kaufmännischen Diplomprüfung keine Klausurarbeiten verlangt werden, müssen im Revisionswesen als Wahlfach in einer fünfstündigen Klausur von fünf Aufgaben vier bearbeitet werden. Außerdem sind bei der Meldung zur Prüfung im Revisionswesen Übungsscheine über erfolgreich abgelegte Übungen in Finanzwissenschaft, Steuerwesen, Gesellschaftsrecht und Konkursrecht einzureichen.

BUCHBESPRECHUNGEN.

Emmerich, Hugo, Dr. jur.: *Die Sanierung.* I. Teil. Der Begriff der Sanierung. Der außergerichtliche Vergleich. Die Sanierungstreuhand. Mannheim, Berlin, Leipzig 1930. J. Bensheimer.

Das vorliegende Buch gehört zu dem Besten, was über Sanierung bisher veröffentlicht ist. Der Verfasser sucht Klarheit und findet sie.

Sein Sanierungsbegriff ist freilich juristisch und betriebswirtschaftlich nicht ohne weiteres anwendbar. Der Betriebswirt spricht von Sanierung und muß es tun, auch wenn der Vorgang nicht bekannt wird, nicht öffentlich ist. Er sieht die Sanierung nicht von draußen her, sondern von innen heraus. Deshalb ist ihm eine Sanierung eine Sanierung, auch wenn sie geheim bleibt. Ferner sieht der Betriebswirt ein Geschäftsvermögen immer als in sich geschlossenes Ganzes, auch wenn es sich um das eines Einzelkaufmanns oder einer Offenen Handelsgesellschaft handelt. Er bedarf zu einer solchen Vorstellung nicht der Tatsache, daß eine Unternehmung selbst Rechtsperson ist. Auch der Übergang von Mitteln aus dem Privatvermögen in das Geschäftsvermögen eines Einzelkaufmanns bedarf der ausreichenden Begründung aus den inneren Verhältnissen des Geschäfts heraus.

Wie oft sind der gerichtliche Vergleich und die Herabsetzung des Aktienkapitals behandelt, wie wenig der außergerichtliche Vergleich. Der Verfasser beschäftigt sich ausführlich mit ihm.

Die Ausführungen über die Treuhand begegnen heut verstärktem Interesse, da wir mitten in einem wichtigen Schritt in der Entwicklung der Treuhandaufgaben und des Treuhänderstandes stehen. Nicklisch.

Heidland, O.: Die Praxis der Verkaufs- und Einkaufsbedingungen, sowie die Notwendigkeit einheitlicher Lieferungsbedingungen. Stuttgart 1929, Verlag von W. Kohlhammer. 8°. 192 S. Geb. RM 7.—.

Der Verfasser erörtert in gemeinverständlicher Weise Inhalt und Tragweite der hauptsächlichsten Klauseln in den Verkaufs- und Einkaufsbedingungen und gibt Antwort auf die Frage, unter welchen Voraussetzungen die formularmäßigen Bedingungen des Verkäufers und Käufers im Einzelfalle rechtsgültig Vertragsbestandteil werden. Im Schlußkapitel werden Vorschläge zur Vereinheitlichung der Verkaufs- und Einkaufsbedingungen zu einheitlichen Lieferungsbedingungen gemacht, und die Herausgabe eines Sammelwerks der Einheits-Lieferungen wird propagiert. Obst.

Wygodzinski-Müller: Das Genossenschaftswesen in Deutschland. 2. völlig neubearbeitete Aufl. Leipzig 1929, Verlag B. G. Teubner. Gr.-8°. 288 S. Geb. RM 12.—.

Die 1. Auflage des Lehrbuches über das deutsche Genossenschaftswesen von Wygodzinski ist im Jahre 1911 erschienen. Krieg, Inflation und Wirtschaftsnöte verschiedenster Art sind auch an dem deutschen Genossenschaftswesen nicht spurlos vorübergegangen. Die Darstellung der Gegenwartsbedeutung der deutschen Genossenschaften machte daher eine völlige Neubearbeitung des Werkes notwendig. Sie ist in ausgezeichneter Weise durch einen sehr guten Kenner des Genossenschaftswesens, den früheren Staatssekretär, jetzigen Professor Dr. August Müller, der auch vielseitige praktische Erfahrungen besitzt, erfolgt. Den Bedürfnissen der Praxis ist in weitgehendem Maße Rechnung getragen worden. Klare und flüssige Darstellung zeichnen das Werk aus. Eine Erweiterung des alphabetischen Sachregisters würde das Buch mehr noch als bisher auch als Nachschlagewerk geeignet erscheinen lassen. Obst.

MITTEILUNG DES VERLAGS

Dieses Heft enthält folgende Beilagen: Einen Prospekt der Verlagsbuchhandlung G. A. Gloeckner, Leipzig, über den Band XII vom „Grundriß der Betriebswirtschaftslehre" (Der Güter- und Personenverkehr), ferner vom C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, je einen Prospekt über das neue Buch des Präsidenten des Internationalen Rationalisierungs-Instituts in Genf, L. Urwick: „Das Wesen der Rationalisierung", über die Neuerscheinung Dr. A. Schad, „Das Lochkartenverfahren im industriellen Rechnungswesen" und über die Sammlung „Beihefte zu ‚Die Betriebswirtschaft'", in der als 3. Heft soeben das Werk „Pollert, Die Preisbildung bei Markenartikeln und ihre Beziehungen zur Absatzpolitik" erschienen ist.

Alle Manuskriptsendungen sind an die Schriftleitung: Priv.-Doz. Dr. Schmaltz, Halle (Saale), Hohenzollernstr. 7, unmittelbar einzusenden, Besprechungsexemplare dagegen durchgängig nur an den Verlag. Es sei besonders darauf hingewiesen, daß in die Zeitschrift nur Originalartikel aufgenommen werden können. Die Zeitschrift erscheint monatlich im Umfange von 32 Quartseiten. BEZUGSPREIS durch den Buchhandel, die Post oder vom Verlag vierteljährlich Reichsmark 5.—. ANZEIGEN-ANNAHME durch die Annoncenbüros und C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, Calwer Straße 18. Postscheckkonto C. E. Poeschel Verlag Stuttgart Nr. 14700

C. E. POESCHEL VERLAG, STUTTGART
FÜR DIE HERAUSGABE VERANTWORTLICH IN DEUTSCHLAND: DR. ALFRED DRUCKENMÜLLER, STUTTGART; IN ÖSTERREICH UND UNGARN: HOFRAT ANTON SCHMID, PROREKTOR DER HOCHSCHULE FÜR WELTHANDEL, PROFESSOR AN DER KONSULARAKADEMIE UND HONORARDOZENT AN DER TECHNISCHEN HOCHSCHULE IN WIEN. GESCHÄFTSSTELLE FÜR ÖSTERREICH UND UNGARN: GEWERBEBUCHHANDLUNG (OSKAR ANDREAS) WEIDLINGAU BEI WIEN. DRUCK DER J. B. METZLERSCHEN BUCHDRUCKEREI IN STUTTGART, CALWER STRASSE 17

DIE BETRIEBS WIRTSCHAFT

ZEITSCHRIFT FÜR HANDELS WISSENSCHAFT & HANDELSPRAXIS

HERAUSGEBER:
Prof. Dr. H. NICKLISCH, Berlin; Prof. Dr. GEORG OBST, Breslau;
Geh. Justizrat Prof. Dr. EDUARD HEILFRON, Berlin; Prof. Dr. ERNST PAPE, Jena; Prof. Dr. WILLI PRION, Berlin; Hofrat Prof. A. SCHMID, Wien; Prof. Dr. RUD. SEYFFERT, Köln; Prof. Dr. FELIX WERNER, München.
SCHRIFTLEITUNG: Dipl.-Kfm. Dr. K. SCHMALTZ, Priv.-Doz. a. d. Universität Halle/S.

HEFT 11 STUTTGART · NOVEMBER 1930 23. JAHRG.

Robert Stern †

Mitten in den Ferien erhielten wir die Trauerbotschaft von dem am 25. September 1930 in Wien erfolgten Hinscheiden des Hofrats Professor Robert Stern. Mit ihm ist der Letzte des Viergestirns der alten Handelswissenschaftler — Adler, Lambert, Schär, Stern —, die uns hochverehrte Wegweiser und nachher liebe Kollegen waren, dahingegangen.

Robert Stern wurde am 22. Juli 1855 in Wien geboren, war lange Zeit in der kaufmännischen Praxis tätig, studierte an der Abteilung für Handelswissenschaften an der Technischen Hochschule in Wien, legte die Lehramtsprüfung vor der wissenschaftlichen Realschul-Prüfungskommission für Handelswissenschaften ab, wirkte als Lehrer an Handelsschulen und als k. k. Inventur-Kommissar und Buchsachverständiger in Wien.

Im Jahre 1899 berief die Handelskammer Leipzig Robert Stern als Lehrer an die Öffentliche Handelslehranstalt in Leipzig und als Dozenten für Handelswissenschaften an die kurz vorher begründete Handelshochschule Leipzig. Hier richtete er das — nachher viel umstrittene — „Musterkontor" ein, das in engem Anschluß an die kaufmännische Kontorpraxis als Schlußglied in der Reihe der vorausgegangenen handelstechnischen Vorlesungen und Übungen die Studierenden in verschiedenen, der Praxis entlehnten Geschäftsgänge arbeiten ließ.

Auch um die Begründung und Entwicklung des im Jahre 1907 der Handelshochschule Leipzig angegliederten Bücherrevisorenkursus hat sich Robert Stern große Verdienste erworben. Als Autorität auf dem Gebiete der Bücherrevision im In- und Auslande hoch geachtet, wurde in schwierigen Fragen häufig sein Gutachten eingeholt.

Neben die ausgedehnte lehramtliche Tätigkeit und die Revisorenpraxis trat bei Robert Stern eine reiche schriftstellerische Betätigung. Zu vielen aktuellen betriebswirtschaftlichen Fragen nahm er in Fachzeitschriften und in der Tagespresse Stellung. Bei mehreren Fachzeitschriften war er auch zeitweise Schriftleiter oder Herausgeber. Unendlich groß ist die Zahl seiner Aufsätze und Schriften. Auch an großen Sammelwerken, wie z. B. im „Buch des Kaufmanns", ist er ein geschätzter Mitarbeiter gewesen. Sein Stolz war sein verdienstvolles Buch-

haltungs-Lexikon, für das er selbst zahlreiche Aufsätze geschrieben und solche von einer großen Zahl Mitarbeiter aus allen Kulturstaaten erhalten hat.

Robert Stern hat sich als Dozent — erinnert sei auch an seine Studienreisen — und als Forscher — sein Sammeleifer und die Zähigkeit, mit der er seine Ideen vertrat, waren bewundernswert —, als Praktiker wie als Theoretiker große Verdienste erworben. Er war ein äußerst anregender Lehrer, ein Wegbereiter für die junge Betriebswirtschaft und ein fruchtbarer Schriftsteller. Als Kollege und als Mitarbeiter war er nicht immer ganz bequem. Von Grund aus liebenswürdig — guter österreichischer Typ —, konnte er manchmal auch recht deutlich dem Gegner seine Meinung sagen oder schreiben; und schwer war er oft von seiner vorgefaßten Meinung abzubringen.

Im Frühjahr 1916 trat Stern — geehrt durch Verleihung des ihm lieben Hofrat-Titels — aus dem Lehrkörper der Handelshochschule Leipzig aus. Die Ruhe aber behagte dem lebendigen Geiste nicht, und so nahm er an der Handelshochschule Nürnberg nochmals eine Lehrtätigkeit auf, die jedoch nicht von langer Dauer war. Schriftstellerisch aber war er bis zu seinem Lebensende tätig und bewies damit sein großes Interesse für betriebswirtschaftliche Gegenwartsfragen auf seinem Spezialgebiete.

Sorgen und Ärger sind auch Robert Stern nicht erspart geblieben und haben ihn zeitweise verbittert. Zahlreiche Dankbarkeitsbezeugungen seiner ehemaligen Schüler haben ihm aber gezeigt, welche große Verehrung und Liebe er in weiten Kreisen genossen hat. Nehmt alles nur in allem: Sein Leben war köstlich, denn es war Mühe und Arbeit, reich gekrönt von Erfolgen.

Wir alle, die wir mit Robert Stern gearbeitet, gestrebt und gekämpft haben, werden ihm ein dankbares Andenken bewahren.

Georg Obst.

Der Entwurf zum Aktiengesetz[1]) I.

Von Fritz Lehmann, Köln.

Mit dem vorliegenden Beitrag beginnen wir eine Aufsatzserie, die über den im August d. J. veröffentlichten Ministerialentwurf eines deutschen Aktiengesetzes in systematischer Weise berichtet und zu ihm Stellung nimmt.

Bekanntlich setzte die Diskussion über eine Reform des deutschen Aktienwesens bereits vor einigen Jahren ein, erfuhr aber erst den entscheidenden Auftrieb durch die Versendung und Veröffentlichung eines ausgedehnten Fragebogens des Reichsjustizministeriums. Auch der Verband der Dozenten für Betriebswirtschaftslehre an deutschen Hochschulen befaßte sich in einer besonderen Kommission mit den Reformideen, da es sich zu einem großen Teil um betriebswirtschaftliche Probleme handelt. Die Ergebnisse dieser Besprechungen sind vom Verfasser, dem die Vorbereitung und Zusammenfassung dieser Kommissionsarbeiten oblag, an einigen Stellen bei der Kritik des Entwurfes verwertet worden.

Über den Aufbau des Aufsatzes orientiert das unten wiedergegebene Inhaltsverzeichnis. Wir veröffentlichen in diesem Heft zunächst den Teil, der sich mit den Finanzierungsfragen befaßt, während die Probleme der Verwaltung und der Rechnungslegung in den beiden nächsten Heften behandelt werden.

Inhaltsverzeichnis.

Vorbemerkung.
A. Finanzierungsfragen.
1. Kapitalhöhe und Aktienstückelung.
2. Neue Effektentypen.
3. Gründung.
4. Kapitalerhöhung.
5. Kapitalherabsetzung.
6. Auflösung und Liquidation.
7. Umwandlung und Verschmelzung von Kapital-
8. Konzernbildung. [gesellschaften.
B. Geschäftsbericht und Jahresabschluß.
1. Geschäftsbericht.
2. Bilanzgliederung.
3. Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung.
4. Bewertungsvorschriften.
C. Verwaltungsprobleme.
1. Private Companies.
2. Der Vorstand.
3. Aufsichtsrat.
4. Pflichtprüfung.
5. Generalversammlung.

Vorbemerkung.

Der Entwurf eines „Gesetzes über Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien", den das Reichsjustizministerium im August zusammen mit dem Entwurf eines Einführungsgesetzes und erläuternden Bemerkungen der öf-

[1]) Hinweise auf das Schrifttum. Das Schrifttum über die Aktienrechtsreform ist, zumal wenn man die vielfach ausgezeichneten Aufsätze in der Handelspresse mit einbezieht, fast unübersehbar geworden. Die folgenden Hinweise sollen nur dazu dienen, dem interessierten Leser eine kurze Anleitung zu geben.

(Fortsetzung der Fußnote nächste Seite.)

fentlichen Erörterung unterbreitet hat, ist ein umfangreiches Werk. An die Stelle der 167 Paragraphen, die die Regelung des Stoffes im geltenden Handelsgesetzbuch enthalten, soll nach dem Vorschlage des Ministeriums ein eigenes Aktiengesetz treten, das, in vier Bücher eingeteilt und in Abschnitte untergegliedert, insgesamt 260 Paragraphen umfaßt, zu denen noch 18 Artikel des Einführungsgesetzes treten. Die Herauslösung aus dem Handelsgesetzbuch war erforderlich, um zu vermeiden, daß, wie etwa bei der Aktiennovelle von 1884, Paragraphenbezeichnungen mit Zahl- und Buchstabenindex entstanden, wozu die Vermehrung der Bestimmungen im Rahmen des alten Handelsgesetzbuches genötigt hätte. In einzelnen Paragraphen greift der Entwurf auf die Gesellschaft mit beschränkter Haftung über. In diesen Bestimmungen (sie betreffen Umwandlungen, Verschmelzungen, Tochtergesellschaften) deutet sich ein neues Gesamtrecht der Kapitalgesellschaften an.

Die Arbeit des Ministeriums ist nicht nur umfangreich, sondern auch gehaltvoll. Mit bemerkenswerter und teilweise überraschender Aufnahmefreudigkeit für neue Gedanken hat das Ministerium die kaum mehr übersehbaren Anregungen und Vorschläge, die die Literatur und die zahlreichen Antworten auf die umfangreichen Fragebogen des Ministeriums enthalten, gesichtet, eher geneigt, dem Neuen Raum zu geben als es abzuweisen. Dabei tritt in wichtigen Punkten das Bestreben zutage, grundsätzliche Lösungen zu finden. Besonders bemerkenswert in dieser Hinsicht ist der Versuch, das heiße Eisen der Beteiligungs- und Verschachtelungsverhältnisse kräftig anzupacken.

Zu Beginn seiner erläuternden Bemerkungen faßt das Ministerium auf vier Seiten die Grundgedanken seines Entwurfes zusammen[2]). Es bekennt sich zu der These, daß das Unternehmen ein besonderes Rechtsgut darstelle und besonderen Schutzes bedürfe. Den wichtigsten Teil dieser Ausführungen geben wir im Wortlaut wieder:

Aus der Zeit vor der Ausgabe der ministeriellen Fragebogen sind für die Erkenntnis des Werdegangs der Reformbewegung wichtig: 1. Die Gutachten- und Verhandlungsbände des 33. und des 34. Deutschen Juristentages, vor allem das ausgezeichnete Gutachten von J. Lehmann im Gutachtenband zum 34. Juristentag. 2. Der kurze, viel angefeindete Bericht der vom Juristentag eingesetzten Kommission, Mannheim 1928, auf dessen Vorschläge jedoch zahlreiche Bestimmungen des Entwurfes zurückgehen (zit. als Bericht). 3. Die Enqueteverhandlungen über „Wandlungen in den Rechtsformen der Einzelunternehmungen und Konzerne", Berlin 1928. Der Band enthält die wichtigen Gutachten von Flechtheim, Geiler und Buchwald und die zum Teil aufschlußreichen Protokolle der Sachverständigen-Vernehmungen. Eine gute Zusammenstellung von ihren Ergebnissen ist kürzlich als Generalbericht über die „Wandlungen in der aktienrechtlichen Gestaltung der Einzelunternehmen und Konzerne" von der Enquete veröffentlicht worden (Berlin 1930). Die positive Stellungnahme der Arbeitsgruppe ist überraschend unselbständig. Sehr sachverständige Kritik an den Enqueteuntersuchungen hat Passow „Der Strukturwandel der Aktiengesellschaft", Jena 1930, geübt. 4. Die gesellschaftsrechtlichen Abhandlungen, die A. Nußbaum in Verbindung mit der Vereinigung für Aktienrecht herausgegeben hat. Hierunter sind insbesondere beachtenswert: Heft 1 „Schutz und Vorratsaktien" von H. Horrwitz, Berlin 1926; Heft 2: „Das Aktienstimmrecht der Banken" von P. Gieseke, Berlin 1926; Heft 3: „Wahre Bilanzen" von M. Lion, Berlin 1927; Heft 8: „Aktionär und Verwaltung" von A. Nußbaum, Berlin 1928, letzteres mit interessanten Dokumenten zur Entwicklung der Reform.

Die Fragebogen des Ministeriums, zu denen erläuternde Aufsätze von Schlegelberger, Schmölder und Ullmann in den Heften 19 S. 1338 ff. und 29/30 S. 2089 ff. der Jur. Wo. 1929 erschienen sind, sind vollständig abgedruckt in der Antwort des Deutschen Anwaltvereins (Druckschrift Nr. 20 und 22 des Deutschen Anwaltvereins, Leipzig 1929, zit. als A.V.). Die Antwort des Anwaltvereins ist die gründlichste gewesen und hat vielfach den Gesetzentwurf stark beeinflußt. Veröffentlicht sind ferner die Antworten: 1. des Reichsverbandes der Deutschen Industrie mit eingehenden Allgemeindarlegungen in der Zeitschrift „Die Wirtschaft und das Recht", Stuttgart 1930, Heft 1 (zit. als R.V.). 2. Des Deutschen Industrie- und Handelstages auszugsweise nach einer Rede von Waldschmidt in der „Deutschen Wirtschaftszeitung", 27. Jahrg. (1930), 10. Heft (zit. als D.I.). Die Hefte 14, 18, 30 und 33 der „Deutschen Wirtschaftszeitung" enthalten die Antworten des Deutschen Industrie- und Handelstages im einzelnen und sind lesenswert wegen des kurzen ergänzenden Referates über den Inhalt der anderen Gutachten. 3. Knapper, aber für die Pflichtprüfung beachtlich ist die Antwort des Verbandes Deutscher Bücherrevisoren, Leipzig 1930 (zit. als B.R.). 4. Eingehend und mit umfangreichen, genau ausgearbeiteten Reformvorschlägen versehen ist die Antwort der Vereinigung Berliner Handelsredakteure, Berlin 1930 (zit. als D.H.R.). 5. Nicht systematisch, aber in Form und gedanklichem Gehalt gleich ausgezeichnet sind die von Erich Welter verfaßten Antwortartikel der Frankfurter Zeitung, in Broschürenform unter dem Titel „Erneuerung des Aktienrechtes", Frankfurt 1929, erschienen (zit. als Welter).

Der vom Ministerium veröffentlichte Entwurf eines Gesetzes über Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien ist in Berlin 1930 (Preis 3 RM) herausgekommen (zit. als E.). Unentbehrlich ist der Kommentar, den die Verfasser des Entwurfes in der Jur. Wo. 1930, Heft 34/35 veröffentlicht haben. Von den Besprechungen des Entwurfes in den Fachzeitschriften heben wir hervor: die sachverständige, vielfach eigene Ansichten äußernde Beurteilung von Th. Vogelstein im „Deutschen Volkswirt" (zit. als D.V.), 4. Jahrg. Heft 47; minder überzeugt der Aufsatz „Ein neues Aktienrecht" im Magazin der Wirtschaft (zit. als M. d. W.), Heft 35. Vom Standpunkt der Banken bespricht — wegen sachverständiger Einzelkritik beachtenswert — G. Sintenis den Entwurf im Bankarchiv, 29. Jahrg., Heft 33 (zit. als Sintenis). Unter den Zeitungsaufsätzen ragt hervor die eingehende systematische Behandlung durch die Frankfurter Zeitung (zit. als F.Z.) in den Nummern 612, 618, 624, 631, 640, 647, 656, 665, 673. Besondere Erwähnung verdienen daneben die Aufsätze im Berliner Tageblatt (zit. als B.T.) 389, 391, 397, 403, 422, im Berliner Börsencurier (zit. als B.B.C.) 382, 385, 386, 388, 396 und in der Deutschen Allgemeinen Zeitung (zit. als D.A.Z.) 385/6, 389/90, 397/8 wegen der oft beachtenswerten Kritik an einzelnen Bestimmungen. Eine groß angelegte systematische Übersicht ist auch in der Kölnischen Zeitung (zit. als K.Z.) erschienen 458, 460, 467 489, sie wird zurzeit durch eine gründliche Kritik aus M. Hachenburgs Feder in interessanter Weise ergänzt (K.Z. 531). (Nach dem Stande vom 30. September 1930.)

[2]) E. S. 93 ff.

„Der Gesetzgeber würde seine Aufgabe verkennen, wenn er das neue Aktienrecht nach den Interessen der Verwaltung oder etwa ausschließlich danach orientieren wollte, auf welche Weise der größte Vorteil für die jeweiligen Aktionäre erzielt werden könnte. Die Verwaltung hat ausschließlich dem Unternehmen zu dienen und der Aktionär muß sich dessen bewußt bleiben, daß die moderne Aktiengesellschaft nicht nur eine Form für individuelles Gewinnstreben ist, sondern in verschiedenen Abstufungen auch den allgemeinen Interessen des Volkes zu dienen hat. Der Entwurf verkennt nicht, daß das Gedeihen eines Unternehmens in hohem Maße davon abhängt, daß den leitenden Persönlichkeiten schnelles Entschließen und rasches Handeln ermöglicht wird. Eine zu starke Beengung der in der Verwaltung tätigen Kräfte, insbesondere auf dem Gebiete der Finanzierung, würde den Interessen des Unternehmens und damit der Aktionäre und der Allgemeinheit zuwiderlaufen. Der gesteigerten Macht der Verwaltungen bei der Betreuung fremden Kapitals muß jedoch eine gesteigerte Rechenschaftspflicht und Kontrolle entsprechen. Der Entwurf erblickt in einer erheblich gesteigerten Offenlegungspflicht eine Vorbedingung für die Wiederherstellung und Festigung des Vertrauens. Er verstärkt die Auskunftsrechte der Aktionäre in der Generalversammlung und die Pflichtmitteilungen des vom Vorstand zu erstattenden Geschäftsberichts, er verlangt für die Bilanzen möglichste Klarheit und schreibt ihre regelmäßige Prüfung durch unabhängige Prüfer vor. Andererseits will der Entwurf das Unternehmen gegen Mißbräuche bei der Ausübung der Aktionärrechte schützen. Bis zu dieser Grenze erkennt er jeden Aktionärschutz als berechtigt an. Insbesondere ist er auf die Abstellung der Mißstände bedacht, die sich bei der stürmischen wirtschaftlichen Entwicklung des deutschen Aktienwesens während der letzten Jahre ergeben haben. Um gegen die Verfälschung des Mehrheitswillens einen wirksamen Schutz zu gewähren, beseitigt der Entwurf die Vorratsaktien; aus demselben Grunde schränkt er die Verwendung der Stimmrechtsaktien erheblich ein und erleichtert deren Einziehung. Er erweitert ferner die Zuständigkeit der Generalversammlung, deren Genehmigung eine Reihe wichtiger Vorgänge unterworfen wird. Er erschwert die Ausschließung des Bezugsrechts, verbessert einige der im geltenden Recht vorhandenen Minderheitsrechte und führt eine Reihe neuer Minderheitsrechte ein."

Die Kritik der Presse hat mehrfach darauf hingewiesen [3]), daß diese Ausführungen des Ministeriums nicht in jeder Hinsicht schlüssig seien und daß die meisten Vorschläge des Entwurfes zureichend begründet werden könnten, ohne daß das „Unternehmen an sich" oder das volkswirtschaftliche Interesse herangezogen zu werden brauchten. Gleichwohl ist die Erkenntnis, daß das Wohl des Unternehmens über dem Wohl der einzelnen Aktionäre und dem der Verwaltung steht, aber seinerseits wieder hinter dem Wohl der Gesamtwirtschaft zurückzutreten hat, richtig und solange von guter Wirkung, als nicht Sonderinteressenten für die Vertreter des Wohles von Unternehmung und Volkswirtschaft gehalten werden.

Wenn im folgenden der gesamte Entwurf kritisch besprochen wird, wobei die auf die Fragebogen des Ministeriums eingegangenen und veröffentlichten Antworten ebenso wie die Stellungnahme der Wirtschaftspresse zum Entwurf berücksichtigt sind, so geschieht dies, weil fast keine Frage des betriebswirtschaftlichen Interesses entbehrt. Wir behandeln zunächst die Finanzierungsfragen, um anschließend auf die Probleme der Verwaltung sowie die des Jahresberichtes und des Jahresabschlusses überzugehen.

A. Finanzierungsfragen.

1. Kapitalhöhe und Aktienstückelung.

Im Gegensatz zum Handelsgesetzbuch, welches das Aktienkapital nicht ausdrücklich begrenzt, übernimmt der Entwurf aus der Goldbilanzverordnung das Mindestkapital von 50000 RM (§ 1, 2). Vereinzelt wird demgegenüber ohne zwingende Begründung der Betrag von 100000 RM verlangt [4]).

Daß der Mindestnennwert der Aktie auf 100 RM festgesetzt wird (§ 3), war nach der Entwicklung der öffentlichen Erörterung zu erwarten. Die Freunde der Kleinaktie von 20 RM sind immer seltener geworden — allerdings hatte noch das Gutachten des Juristentages bei stimmlosen Vorzugsaktien diesen Mindestnennwert befürwortet [5]) —, andererseits haben die Banken nicht mehr darauf bestanden, daß man zur 1000-RM-Aktie zurückkehre. In seiner Besprechung des Entwurfes erklärt auch Sintenis, Geschäftsinhaber der Berliner Handelsgesellschaft, seine Zustimmung zur 100-RM-Aktie [6]). Vernünftigerweise hat man auch die noch in der Goldbilanzverordnung beibehaltene Sondererlaubnis der 20-RM-Aktie für gemeinnützige Unternehmungen und vinkulierte Aktien beseitigt und geboten, daß der Nennwert der Aktien durch 100 teilbar sein müsse (§ 3).

2. Neue Effektentypen.

Der Schaffung neuartiger Effektentypen wird vom Entwurf mehr Freiheit gegeben, als es vereinzelt, aber mit bemerkenswerter Begründung wegen der steigenden Unübersichtlichkeit des Effektenwesens, in der Öffentlichkeit gewünscht worden ist [7]). Zwar hat der Entwurf die nennwertlose Aktie ebenso verworfen, wie das sämtliche Sachverständigen übereinstimmend getan haben. Die **stimmlose Vorzugsaktie** jedoch, die die Kommission des Juristentages erstmalig verlangt hatte und deren Schaffung von den wirtschaftlichen Verbänden (Reichsverband der Deutschen Industrie und Deutscher Industrie- und Handelstag) sowie vom Anwaltverein gebilligt worden war, während die Berliner Handelsredakteure sie abgelehnt bzw. nur mit sehr einschränkenden Kautelen für zulässig gehalten hatten [8]), soll in sehr freier Form Bestandteil der Finanzierungspraxis werden.

Der Vorschlag der juristischen Kommission hatte offenbar nur Vorzugsaktien mit beschränkter Höchstdividende, also schuldverschreibungsähnliche Papiere im Auge gehabt und auch der Reichs-

[3]) Z. B. F.Z. 112 vom 18. August.

[4]) K.Z. 456 vom 23. August.
[5]) Bericht S. 14, 15.
[6]) a. a. O. S. 462.
[7]) Welter S. 30.
[8]) B.H.R. S. 10.

verband der deutschen Industrie hatte in seiner Beantwortung der Fragebogen ausdrücklich betont, daß ein obligationsähnlicher Typ gemeint sei[9]). Der Entwurf beschränkt sich jedoch auf die Forderung, daß die Vorzugsaktien ohne Stimmrecht mit einem Vorzug bei der Verteilung des Gewinnes und des Vermögens ausgestattet sein müßten, und daß der Hundertsatz des auf sie vorweg entfallenden Gewinnanteils begrenzt und die Art seiner Zahlung bei der Ausgabe festzulegen sei (§ 97, 98). Danach würde es also z. B. zulässig sein, Vorzugsaktien ohne Stimmrecht auszugeben, deren Dividendenvorrecht auf 1 % beschränkt wäre, während die Überdividende der der Stammaktien gleich wäre. Solche Vorzugsaktien sind früher üblich gewesen und auch gegenwärtig noch bei einigen Gesellschaften vorhanden. Daß der Gesetzgeber an diese Art der Vorzugsaktien gedacht hat, geht klar aus einem Aufsatz hervor, den Ministerialrat Quassowski, der an dem Entwurf wesentlich beteiligt ist, veröffentlicht hat[10]). Hier heißt es wörtlich: „Dem Interesse der Geldgeber kommt dieser Aktientyp insofern entgegen, als sie, wiederum im Gegensatz zu den Inhabern von Schuldverschreibungen, am Ertrage der Gesellschaft beteiligt werden, also mit einem Steigen ihrer Bezüge rechnen können." Die Ausstattung mit Überdividende wird hier demnach sogar als Regelfall dargestellt. Es scheint, als sei der Gesetzgeber durch die Ausgabe der aktienähnlichen Siemens-Obligationen stark beeinflußt worden und habe eine gleichwertige Aktie ohne Stimmrecht zu ermöglichen gesucht. Konnte man schon den Einwendungen gegen stimmlose Vorzugsaktien mit begrenzter Vorzugsdividende nicht jedes Recht absprechen, so sind gegen die Zulassung von stimmlosen Vorzugsaktien mit schwankender Dividende gesteigerte Bedenken geltend zu machen. Die Stimmlosigkeit wird die Benutzung eines Aktientypes anregen, von dem Schmalenbach unter Hinweis auf die unklaren Bewertungsmöglichkeiten mit Recht gesagt hat, daß man dem gesamten Aktienwesen einen großen Dienst erweisen würde, wenn man die Möglichkeit, mehrere Aktiengattungen zu besitzen, abschaffen würde[11]). Diese Bedenken werden dadurch nicht gemildert, daß der Entwurf den Gesamtbetrag stimmloser Vorzugsaktien auf den vierten Teil des Grundkapitals (also etwa ein Drittel des Stammaktienkapitals) beschränkt, daß im Falle zweimaliger nicht voller Zahlung der Vorzugsdividende den Aktien bis zur Tilgung sämtlicher Rückstände das Stimmrecht zuwächst, daß ihre Vorzugsrechte nicht ohne Zustimmung ihres Vertreters, der entsprechend dem Schuldverschreibungsgesetz bestellt wird (§ 99), aufgehoben oder beschränkt werden können, daß sie an der Generalversammlung teilnehmen, dort Auskunft verlangen und Beschlüsse durch ihren Vertreter anfechten dürfen und daß ihnen endlich ein unentziehbares Bezugsrecht auf gleichartige oder bevorzugte Aktien zugesichert ist[12]). Diese Bestimmungen bedeuten zwar gewisse mehr oder minder wirksame Sicherungen dieser Aktionäre, ohne daß sie den Hauptnachteil der unübersichtlichen Wertverhältnisse einzuschränken vermöchten. Es muß ferner befürchtet werden, daß mitunter der Wunsch, ein Aufleben des Stimmrechts zu verhüten, zu laxer Bilanzaufstellung anreizen wird, die der Entwurf, wie später zu zeigen ist, nur in unzureichender Weise unterbindet.

Die stimmlose Vorzugsaktie ist eine Neuschöpfung des Entwurfes. Den anderen Effektenarten leistet der Entwurf lediglich Hilfsdienste. Im Vordergrund steht die erleichterte Ausgabe von Aktien und Obligationen mit dem Anrecht auf den Umtausch in Aktien oder auf den Bezug von Aktien. Hier ist der Gesetzgeber dem von allen Seiten gebilligten Vorschlag der Kommission des Juristentages[13]) gefolgt und hat in den §§ 157 ff. zur Sicherstellung des Umtausch- oder Bezugsrechtes der beteiligten Aktien- und Anleihebesitzer die bedingte, dem Berechtigten gegenüber unwiderrufliche, Kapitalerhöhung eingeführt. Die Einzelheiten der Regelung entsprechen fast durchweg den Vorschlägen der juristischen Kommission. Nicht aufgenommen hat der Entwurf die von Kalveram[14]) in Vorschlag gebrachte Bestimmung, wonach dem Bezugsberechtigten im Falle der Kapitalerhöhung ein gleichwertiges Bezugsrecht eingeräumt sein solle wie den übrigen Aktionären.

Statt dessen sieht § 194 des Entwurfes vor, daß Genußscheine und Schuldverschreibungen mit Aktienumtausch- oder Aktienumwandlungsrecht oder mit Gewinnbeteiligung ein Zwangsbezugsrecht bei der Ausgabe von Wertpapieren gleicher Art haben sollen. Der Wortlaut der Bestimmung läßt das an sich nicht deutlich erkennen, aber die Begründung[15]) stellt den Sinn klar. Viel Wert hat dieses Recht nicht, da es nur für Wertpapiere der gleichen Gattung gilt. Es schließt also eine Schädigung der Besitzer nicht aus, die durch Verkürzung ihres Gewinn- und Vermögensanteils infolge der Ausgabe von Aktien oder von Anleihen mit aktienähnlichen Rechten anderer Gattung eintreten kann, ebenso wie die Aktionäre dadurch geschädigt werden können, daß den Inhabern der genannten Wertpapiere Bezugsrechte zu niedrigem Kurse einge-

[9]) R.V. S. 19, 30. Die Anwälte hatten ausdrücklich eine Dividendenbegrenzung nach oben gefordert, ohne dabei eine variable Dividende unmöglich machen zu wollen. A.V. I, S. 59.

[10]) Jur. Wo. 1930, S. 2621.

[11]) „Finanzierungen". 4. Aufl. Leipzig 1929, S. 249 ff.

[12]) Zu Unrecht hat freilich die F.Z. 665 vom 6. September dem Entwurf vorgeworfen, daß er diesen Aktien ein unentziehbares Bezugsrecht einräume, da gerade der Wunsch die Ertrotzung eines solchen Bezugsrechts zu verhüten Hauptgrund für den Entzug des Stimmrechts gewesen sei. Hierbei wird übersehen, daß sich das Bezugsrecht nur auf Vorzugsaktien mit gleichen oder besseren Vorrechten erstreckt.

[13]) Bericht S. 11 ff.

[14]) Bankwissenschaft, 6. Jahrg. S. 851.

[15]) E. S. 125.

räumt werden. Der Vorschlag des Anwaltvereins, die Genußscheininhaber entsprechend dem Gesetz betr. die gemeinsamen Rechte der Inhaber von Schuldverschreibungen zu organisieren, ist nicht berücksichtigt.

3. Gründung.

Der Zahl nach nicht unerheblich, ihrem Inhalte nach jedoch wenig umstritten sind die Änderungen der Gründungsvorschriften, die der Entwurf, Anregungen insbesondere aus Anwaltskreisen entsprechend aber auch betriebswirtschaftliche Untersuchungen nutzend, vorsieht. Teilweise sollen hemmende Pedanterien des alten Gesetzes beseitigt, teilweise zutage getretene Lücken ausgefüllt werden.

Vollständig gestrichen werden die Bestimmungen über die Stufengründung, womit einer kaum widersprochenen Anregung der Kommission des Juristentages nachgekommen wird[16]). Ferner verzichtet der Entwurf darauf, daß der Einzahlungsbetrag sich in bar bzw. in bestätigten Reichsbankschecks im Besitze des Vorstandes befindet, sondern begnügt sich mit der Einzahlung bei einer geeigneten Bank, verlangt allerdings, daß der Betrag endgültig zur freien Verfügung des Vorstandes steht (§ 21, 2).

Andererseits dehnt der Entwurf die Haftung der Gründer inhaltlich und persönlich aus, vor allem dadurch, daß diejenigen, für deren Rechnung die Gründer die Aktien übernommen haben, in gleicher Weise wie die Strohmänner haften (§ 31, 5). Der Entwurf ist ferner darin der Juristenkommission[17]) gefolgt (§ 31), daß er die sogenannten Nachgründungen der Revision unterwirft (§ 36, 3). Auch die Regelung der Gründungsrevision selbst ist in mehrfacher Hinsicht geändert. Nicht mehr die Handelskammer selbst bestellt die Revisoren, sondern das Gericht nach Anhörung der Handelskammer (§ 14, 3). Als Revisoren dürfen nur „Personen mit fachlicher Erfahrung, die eine ausreichende Vorbildung im Buchprüfungswesen besitzen“ und unabhängige Treuhandgesellschaften mit ebenso qualifizierten Leitern bestellt werden (§ 14, 4). Haben die Gründer Beanstandungen der Revisoren nicht Rechnung getragen, so kann das Gericht die Eintragung ablehnen. Gegen diesen Entscheid steht dann den Gründern der Beschwerdeweg mit zwei Instanzen offen (§ 17). Das allgemeine Einsichtsrecht in den Prüfungsbericht wird im § 15, 3 ausdrücklich festgelegt.

Wesentliche Änderungen in der gesetzlichen Fassung, die allerdings meist nur die herrschende Praxis festlegen, hat das Prüfungsverfahren des Registergerichts erfahren, indem die Anmeldung in eine Vorprüfung und die eigentliche Anmeldung zerlegt worden ist (§ 19—21). Dem Wunsch der Anwälte[18]), das Beanstandungsrecht des Registerrichters gegenüber dem Gesellschaftsvertrage auf Bestimmungen zu beschränken, die dem Wesen der Aktiengesellschaft zuwiderlaufen oder öffentliche Interessen verletzen, ist Rechnung getragen worden (§ 20).

Eine wesentliche Umgestaltung soll ferner das Anmeldungsverfahren bei Zweigniederlassungen erfahren, wodurch eine erhebliche Arbeitsersparnis bewirkt werden würde. Die Lösung des Entwurfes läßt außer bei Eintragungen, die lediglich die Zweigniederlassungen betreffen, das Gericht der Hauptniederlassung von sich aus die Eintragung bei dem Gericht der Zweigniederlassung veranlassen (§§ 25 ff.). Dem Gericht der Zweigniederlassung wird jegliches Nachprüfungsrecht entzogen. Darin sieht Schmölder[19]) insofern einen Mangel, als bei Gesellschaften, deren Hauptniederlassung sich an einem kleineren Orte befindet, die wünschenswerte Kontrolle entfällt, die die Eintragung der Zweigniederlassung an einem großen Platze bisher bedeutet hat. Dem Vorschlage des Deutschen Industrie- und Handelstages[20]), für mehrere Bezirke ein zentrales Registergericht einzusetzen, ist der Entwurf nicht gefolgt. Selbstverständlich beziehen sich die für die Eintragung geltenden Bestimmungen nicht nur auf den Fall der Gründung, sondern finden bei späteren eintragungspflichtigen Vorgängen entsprechende Anwendung. Anzumerken ist, daß die Notwendigkeit der persönlichen Anwesenheit der Verwaltungsmitglieder bei Anmeldungen zum Handelsregister an mehreren Stellen eingeschränkt ist.

4. Kapitalerhöhung.

Das Recht der Kapitalerhöhung ist im Entwurf weitestgehend umgestaltet worden. Die auf möglichste Wahrung der Bewegungsfreiheit der Verwaltung zielenden Bestrebungen kreuzen sich hier mit den Tendenzen zur Einschränkung möglicher Mißbräuche, wobei nicht immer ein organischer Zusammenklang erreicht wird.

Eine Beengung der Verwaltung ist insoweit eingetreten, als, der allgemeinen Empfehlung folgend, die Genehmigung der Generalversammlung über den Fall der Aktienkapitalerhöhung hinaus auch für die Ausgabe von Gewinnschuldverschreibungen, Umtausch- und Bezugsanleihen, sowie von Genußscheinen gefordert wird (§ 194), und zwar mit der gleichen Mehrheit, wie sie für die Aktienkapitalerhöhung gelten soll, nämlich der Mehrheit der abgegebenen Stimmen und der Dreiviertelmehrheit des abstimmenden Kapitals; eine Herabsetzung auf die einfache Kapitalmehrheit durch die Satzung ist zulässig.

Nicht durch die Satzung kann freilich das Erfordernis der Dreiviertelmehrheit des Kapitals beseitigt werden, falls der Kapitalerhöhungsbeschluß das **Bezugsrecht** der Aktionäre materiell ausschaltet (§ 150, 3). Darin hat sich der Entwurf der übereinstimmenden Stellungnahme der wirtschaft-

[16]) Bericht S. 8.
[17]) Bericht S. 10.
[18]) A.V. I S. 20 f.
[19]) Jur. Wo. 1930, 2624.
[20]) D.I. S. 318.

lichen Verbände angeschlossen. Die Juristenkommission hatte es genügend gefunden, daß der Bezugsrechtsausschluß bei der Einberufung der Generalversammlung mit angekündigt werde[21]). Der Anwaltverein hatte vorgeschlagen, den Ausschluß des Bezugsrechtes mit einfacher Mehrheit nur zuzulassen, wenn ein wichtiger Grund vorliegt und das Anfechtungsrecht gegen einen solchen Beschluß der Minderheit von 5% des Grundkapitals einzuräumen[21a]). Auch dieser allseits unterstützten Forderung ist im Entwurf entsprochen worden. Unberücksichtigt geblieben ist die viel weitergehende Beschränkung, die die Vereinigung der Berliner Handelsredakteure für notwendig erklärt hatte: das völlige Verbot des Bezugsrechtsausschlusses im Falle von Barzahlungen auf das auszugebende Kapital[22]).

Daß der Entwurf nicht die Unterpari-Emission einführen würde, stand nach der fast einhelligen Ablehnung in der Öffentlichkeit von vornherein fest[23]). Für den Fall der Schuldverschreibungen mit dem Recht auf Umtausch in Aktien wird folgerichtig eine Maßnahme gegen die hier bestehende Möglichkeit der Unterpari-Emission vorgesehen, die allerdings nicht einwandfrei geformt zu sein scheint (§ 164). Der Entwurf verlangt nämlich, daß der Umtausch nur erfolgen darf, wenn der Unterschied zwischen dem Nennbetrage der Schuldverschreibungen und ihrem Ausgabebetrage durch Zuzahlungen des Umtauschberechtigten oder aus einem Reservekonto der Gesellschaft, aber nicht dem gesetzlichen, aufgebracht wird. Es kommt jedoch nicht auf den Ausgabebetrag an, sondern auf den Buchwert. Ist z. B. die Schuldverschreibung zu 90 ausgegeben worden, wurde aber das Disagio von 10 über Unkosten abgebucht oder bis zum Umtauschtermin abgeschrieben, so wäre es sinnlos, zu fordern, daß diese 10% noch einmal aufgebracht werden. Die Buchung würde in diesem Falle Reservekonto an Reservekonto lauten müssen, weil kein der Abbuchung fähiges Disagiokonto mehr vorhanden wäre. Mit Recht wird im Entwurf auf die Deckung des Disagios dann verzichtet, wenn der Gesamtbetrag, zu dem die Schuldverschreibungen ausgegeben werden, den Gesamtnennbetrag der Bezugsaktien übersteigt, d. h. wenn das Disagio kleiner ist als der Agiogewinn, der beim Umtausch in disparitätischem Verhältnis (etwa 1000-RM-Aktien gegen 1300-RM-Obligationen) entsteht.

Von den neuen Verfahren der Kapitalerhöhung, die der Entwurf vorsieht, ist die bedingte Kapitalerhöhung (§§ 157 ff.) bereits genannt worden. Es bedarf lediglich noch der Anmerkung, daß diese Form nur zulässig sein soll, falls es sich um die Schaffung von Umtausch- und Bezugseffekten handelt, oder falls das erhöhte Kapital Fusionszwecken zu dienen bestimmt ist (§ 157, 2), ferner daß das bedingt erhöhte Kapital 50% des Grundkapitals nicht übersteigen darf (§ 157, 3), endlich, daß über die erfolgten Abrufungen der Aktien im Geschäftsbericht Angaben zu machen sind (§ 110, 5).

Im Widerspruch zur Mehrzahl der öffentlichen Äußerungen (so auch des Juristentages und der Wirtschaftsverbände), in Einklang allerdings mit der Stellungnahme des Anwaltvereins[24]), übernimmt der Entwurf aus dem angelsächsischen Recht das autorisierte Kapital, im Entwurf **genehmigtes Kapital** genannt (§§ 174 ff.). Diese Neuerung wird von der Tagespresse überwiegend abgelehnt[25]) und auch von Sintenis[26]) für bedenklich gehalten. Den Gesellschaften soll durch das genehmigte Kapital die Möglichkeit eröffnet werden, jede sich bietende Gelegenheit zur Kapitalbeschaffung rasch und sicher auszunutzen. Es soll also durch die Satzung oder durch Satzungsänderung der Vorstand bzw. Vorstand und Aufsichtsrat ermächtigt werden können, in Höhe von bis zu 50% des Grundkapitals neue Aktien auszugeben. Sieht also die Satzung der Gesellschaft von der Gründung an oder nach einer entsprechenden Änderung das genehmigte Kapital vor, so ist, sofern nicht der Erhöhungsbetrag 50% des Grundkapitals übersteigt, die Verwaltung befugt, Aktien auszugeben, ohne der Zustimmung der Generalversammlung zu bedürfen. Mit Recht ist bemerkt worden, daß diese Möglichkeit die reguläre von der Generalversammlung beschlossene Kapitalerhöhung weitgehend außer Kraft zu setzen droht[27]). An Sicherungsbestimmungen nennt der Entwurf lediglich die Bindung des Ermächtigungsbeschlusses an eine Mehrheit von $^3/_4$ des abstimmenden Kapitals, die Begrenzung des so auszugebenden Kapitals und die Pflicht, Angaben über das genehmigte Kapital im Geschäftsbetrieb zu machen [nach dem Wortlaut der Bestimmung (§ 110, 5, 4) wäre nur der Betrag des genehmigten Kapitals anzugeben, nicht aber über die erfolgten Begebungen Bericht zu erstatten[27a])]. Die Notwendigkeit dieser Neuerung wird auch nicht durch Quassowskis Darlegungen[28]) erwiesen, die vielmehr gerade zeigen, daß man um eines begrenzten Fortschrittes willen eine fremde und nicht unbedenkliche Einrichtung einführen will.

Die geringe Beschränkung anderer autonomer Kapitalbeschaffungsformen durch den Entwurf tritt demgegenüber an Bedeutung zurück. Der Entwurf will die Benutzung von **Vorratsaktien** verhindern. Aber er verbietet Vorratsaktien nicht schlechthin. Zwar bestimmt das Einführungsgesetz (Art. 9), daß die bestehenden Vorratsaktien

[21]) Bericht S. 18.
[21a]) A.V. I, 73 ff.
[22]) B.H.R. S. 11/12.
[23]) Anderer Meinung jetzt Th. Vogelstein D.V. 6. Jahrg. S. 1600.
[24]) A.V. S. 49 ff.
[25]) Z. B. F.Z. 665, 6. September, B.T. (H. Horrwitz) 422, 7. September.
[26]) a. a. O. S. 470.
[27]) Horrwitz im B.T. 422, 7. September.
[27a]) Das hatten die Anwälte ausdrücklich vorgesehen A.V. I, 50.
[28]) Jur. Wo. 1930 S. 2619/20.

innerhalb eines Jahres nach Inkrafttreten des Gesetzes eingezogen werden, abgesehen von den Fällen, in denen die Vorratsaktien zu Bezugs- oder Umtauschzwecken bestimmt sind. Für die Zukunft soll jedoch lediglich ihre Schaffung erschwert werden. Zu diesem Zweck wird für die echte Vorratsaktie, bei der der Zeichner den Gegenwert auf Rechnung der Gesellschaft einzahlt, bestimmt, daß der Zeichner ohne Rücksicht auf die Vereinbarungen mit der Gesellschaft, auf die volle Kapitaleinlage haftet (§ 41); er setzt sich also einem je nach der finanziellen Situation der Gesellschaft mehr oder minder großen Risiko aus. Dieses Risiko werden Banken z. B. guten Gesellschaften gegenüber zu übernehmen sich nicht scheuen. Allerdings sind diese Aktien vollständig rechtlos (§ 41). Hat der Zeichner zwar die Aktie für eigene Rechnung gezeichnet, ist aber der eingezahlte Betrag an ihn zurückgeflossen, so macht sich der Vorstand strafbar (§ 251), wenn er bei der Anmeldung der Kapitalerhöhung die Versicherung abgibt, das Geld sei in seiner endgültigen Verfügung. Es mag dahingestellt bleiben, ob diese Abschreckungswirkung zureicht. Endlich wird die Schaffung von Vorratsaktien durch Ausgabe der Aktien an eine Tochtergesellschaft dadurch weitgehend — nicht vollständig — ausgeschaltet, daß die Tochtergesellschaft weder Aktien der Muttergesellschaft zeichnen, noch im regelmäßigen Geschäftsbetrieb erwerben oder in Pfand nehmen soll (§ 56). Auch dieses Verbot greift nicht streng durch, da einmal die Vorschrift als Sollvorschrift den geschehenen Erwerb nicht nichtig macht und da fernerhin die Begriffsbestimmung der Tochtergesellschaft Umgehungen durch Benutzung von Personalgesellschaften, G. m. b. H. & Co., K.-G. und ausländischaften (G. m. b. H. & Co., K.-G. z. B.), und ausländischen Gesellschaften ermöglicht.

Gegen die Behinderung der Vorratsaktien hat Hachenburg[28a]) Einspruch erhoben, weil ein Bedürfnis der Wirtschaft nach der Verfügung über sofort ausgabereife Aktien anzuerkennen sei. Mit der gleichen Begründung hatten sich vorher der Reichsverband der deutschen Industrie und der Deutsche Industrie- und Handelstag für die Beibehaltung der Vorratsaktien eingesetzt[28b]). Der Anwaltverein hatte vorgeschlagen, die Vorratsaktien wie autorisiertes Kapital zu behandeln[28c]).

5. Kapitalherabsetzung.

Die Bestimmungen des HGB. über die Herabsetzung des Kapitals hat der Entwurf ganz unverändert übernommen. Auch die behutsamen Erleichterungen bezüglich des Gläubigerschutzes sind nicht eingeführt worden, die in neueren Aktienrechten und Rechtsentwürfen des Auslandes dann vorgesehen sind, wenn die Kapitalherabsetzung mit einer Wiedererhöhung mindestens gleichen Umfanges verbunden wird. Betriebswirtschaftliche Kreise haben noch weitergehende Erleichterungen im Fall der reinen Sanierung für unbedenklich gehalten. Nur insofern erleichtert der Entwurf die Kapitalverminderung, als er die Einziehung von Aktien ohne Innehaltung der für die Herabsetzung des Grundkapitals geltenden Vorschriften nicht nur, wie bisher, zuläßt, wenn ein entsprechender Reingewinn verfügbar ist, sondern auch dann, wenn die Auszahlung zu Lasten eines Reservekontos geschehen kann [§ 157][29]).

Die formlose Aktieneinziehung wird ferner auch für den Fall zugelassen, daß die Aktien unentgeltlich zur Verfügung gestellt wurden (§ 57). In jedem Falle — damit wird eine Unklarheit des fehlerhaft formulierten geltenden § 227 beseitigt — muß an die Stelle des eingezogenen Kapitals ein dem Nennbetrag der eingezogenen Aktien gleichkommender Betrag als Reserve — besser wäre die Bezeichnung Tilgungsreserve gewesen — in die Bilanz eingestellt werden, deren Verminderung nur unter Innehaltung der für die echte Kapitalherabsetzung geltenden Gläubigerschutzvorschriften zulässig ist. Durch diese Bestimmung wird verhindert, daß die Gläubigerschutzvorschriften im Falle der reinen Sanierung dadurch umgangen werden, daß an Stelle der Herabsetzung des Grundkapitals eine gleichwertige Aktienschenkung der Beteiligten erfolgt.

Eine völlig ungehinderte Kapitalherabsetzung ist im Entwurf nur für die Einziehung von Stimmrechtsaktien (§ 96), und, einmalig, für die von Vorratsaktien (Art. 9 des EinfGes.) vorgesehen. Weder tritt hier der Gläubigerschutz der echten Kapitalherabsetzung in Kraft, noch wird verlangt, daß Gewinn- oder Reservekonto die Tilgungssumme decken. Da schon gegenwärtig stimmbevorrechtigte Aktien mit erheblichen Nennwerten bestehen und da man damit rechnen kann, daß sie in Zukunft häufiger entstehen werden — insbesondere bei Sanierungen wird sehr leicht der Betrag der stimmbevorzugten Aktien erheblich werden und sogar den der übrigen Stammaktien überschreiten —, so klafft hier in dem strengen Gläubigerschutz eine nicht unerhebliche Lücke, die wohl noch geschlossen werden muß. Andererseits wäre es wohl wünschenswert und unbedenklich, obligationsähnlichen Vorzugsaktien ohne Stimmrecht evtl. auch solchen mit Stimmrecht eine erleichterte Einziehungsmöglichkeit zu gewähren.

Anzumerken ist noch, daß das Versteigerungsverfahren der bei der Sanierung für kraftlos erklärten Aktien verbessert geregelt wird (§ 169, 3), indem der Entwurf die Versteigerung

[28a]) K.Z. 531 vom 28. September.
[28b]) R.V. S. 18, D.T. S. 218.
[28c]) A.V. I S. 62 ff.

[29]) Es bleibt hier unklar, ob auch das gesetzliche Reservekonto zur Auszahlung verwendet werden darf. Der Entwurf schließt das — anders als bei der Deckung des Disagios von Umtauschanleihen — nicht ausdrücklich aus, andererseits bleibt die gesetzliche Reserve nach wie vor nur zur Deckung eines bilanzmäßigen Verlustes bestimmt. Anzunehmen ist wohl, daß die gesetzliche Reserve nicht zur Deckung verwendet werden darf.

an einen geeigneten Ort legt und für besondere Benachrichtigung der Beteiligten in der Regel sorgt.

6. Auflösung und Liquidation.

Nicht von erheblicher betriebswirtschaftlicher Bedeutung sind die meisten Änderungen, die der Entwurf bei Auflösung und Liquidation der Gesellschaft vorsieht. Es wird bestimmt, daß durch die Vereinigung aller Aktien in einer Hand die Gesellschaft nicht aufgelöst wird (§ 178, 2) und damit ein heftiger Meinungsstreit im Sinne der herrschenden Ansicht entschieden. Bei Gefährdung des Gemeinwohls durch gesetzwidrige Beschlüsse der Aktionäre oder durch gesetzwidriges Handeln der Verwaltungsorgane kann die Gesellschaft aufgelöst werden, ohne daß ein Anspruch auf Entschädigung entstünde (§ 179). Die Fortsetzung einer freiwillig aufgelösten Gesellschaft wird allgemein — nicht nur wie bisher bei Verschmelzung und Umwandlung — nach Generalversammlungsbeschluß zulässig (§ 190). Endlich wird die Einreichung der Klage auf Nichtigkeit der Gesellschaft auf einen Zeitraum von 5 Jahren nach der Eintragung beschränkt (§ 191).

Im Liquidationsfalle wird den Liquidatoren die Pflicht ausdrücklich auferlegt, bei Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung den Konkurs zu beantragen (§ 185, 2).

7. Umwandlung und Verschmelzung von Kapitalgesellschaften.

Einen weitreichenden Umbau und Ausbau haben im Entwurf die für die Verschmelzung und Umwandlung von Kapitalgesellschaften (nicht nur Aktiengesellschaften) geltenden Bestimmungen erfahren, wobei überwiegend der Wunsch maßgebend war, diese Vorgänge in möglichst einfacher Weise zur Durchführung kommen zu lassen. In dem umfangreichen, nicht weniger als 25 Paragraphen umfassenden Abschnitt über die Umwandlung von Kapitalgesellschaften wird die Umwandlung der Aktiengesellschaft, der Kommanditgesellschaft auf Aktien und der G. m. b. H. in jede andere dieser Formen geregelt. Bisher hatte lediglich die Umwandlung der Kommanditgesellschaft auf Aktien in eine Aktiengesellschaft und die der G. m. b. H. in eine Aktiengesellschaft gesetzliche Ordnung gefunden, wobei nur im ersten Falle eine echte Umwandlung unter Erhaltung des Rechtssubjektes vorgesehen war. Der herrschende Zustand hatte seine Mangelhaftigkeit in letzter Zeit deutlich an dem Fall der Vereinsbank in Hamburg gezeigt[30]), deren Umwandlung in eine Kommanditgesellschaft auf Aktien mit Erfolg angefochten worden war. Die neue Ordnung erspart die zahlreichen Unbequemlichkeiten und Kosten, die die nach geltendem Recht erforderliche Auflösung und Neugründung mit sich bringt, ohne die Rechte der Beteiligten und der Gläubiger in irgendeiner empfindlichen Weise zu gefährden. Bei der Umwandlung in eine G. m. b. H. sind die Gläubiger wie bei einer Kapitalherabsetzung zur Anmeldung ihrer Forderungen aufzurufen und es ist ihnen auf ihr Verlangen Befriedigung zu gewähren oder Sicherheit zu leisten (§ 235). Bei der Umwandlung aus einer G. m. b. H. oder in eine G. m. b. H. können die nicht zustimmenden Gesellschafter ihre Aktien bzw. Geschäftsanteile zwecks öffentlicher Versteigerung zur Verfügung stellen (§ 230, 243). Dieses Recht kann z. B. dann bedeutsam werden, falls die Aktien der umgewandelten G. m. b. H. nicht voll eingezahlt werden und somit eine zusätzliche Haftung der Beteiligten erzeugt wird.

Auch bei der Neuordnung der Verschmelzung, wie es jetzt in guter Verdeutschung von Fusion heißt, ist das geltende Recht wesentlich umgestaltet und erweitert worden. Das Ministerium hat sich nicht damit begnügt, den fast allseitig gebilligten Anregungen der Juristenkommission zu folgen[31]). Der Entwurf trennt die Verschmelzung von der Vermögensveräußerung, welche durch Verstaatlichung oder in sonstiger Weise erfolgen kann. Bei der Verschmelzung hat der Entwurf nicht nur die Verschmelzung zweier Aktiengesellschaften zugelassen und geregelt, sondern auch die Verschmelzung einer Aktiengesellschaft mit einer Kommanditgesellschaft auf Aktien und mit einer G. m. b. H. sowie die einer Kommanditgesellschaft auf Aktien mit einer G. m. b. H. Bei der Verschmelzung zweier Aktiengesellschaften ist die Möglichkeit eröffnet worden, die Verschmelzung durch Gründung einer neuen Gesellschaft vorzunehmen (§ 219), wobei die sonst für die Gründung geltenden Schutzbestimmungen, z. B. der Gründerbericht und die Prüfung durch Revisoren außer Kraft treten. Die Verschmelzung darf erst zwei Jahre nach der Gründung beider Gesellschaften erfolgen, um die Umgehung der für die Sachgründung geltenden Bestimmungen durch Scheinverschmelzungen auszuschließen. Der Entwurf läßt die Verschmelzung gegen Gewährung von Barmitteln an die Aktionäre der übertragenden Gesellschaft nicht zu; er duldet lediglich, daß 10% des Gegenwertes in bar bezahlt werden (§ 215, 1), was zuweilen nicht ausreichen wird, wie auch Sintenis[32]) zu bedenken gibt. Ausdrücklich wird gegenüber aufgetauchten Zweifeln festgestellt, daß zur Verschmelzung auch eigene Aktien und Aktien der übertragenden Gesellschaft, die der übernehmenden Gesellschaft gehören, verwendet werden dürfen (§ 215, 2). Ferner darf die Gesellschaft zu Verschmelzungszwecken ein Zehntel ihres eigenen Kapitals erwerben (§ 215, 1).

Unwidersprochenen Vorschlägen kommt der Entwurf nach, indem er den Verschmelzungsvertrag — wie übrigens auch Interessengemeinschaftsverträge, sofern durch sie eine allgemeine Gewinngemeinschaft begründet wird —, von den Gene-

[30]) Abdruck des R.G.-Urteils im Bank-Archiv 29. Jahrg. S. 486 ff.

[31]) Bericht S. 36 ff.

[32]) a. a. O. S. 470.

ralversammlungen beider Gesellschaften mit mindestens $^3/_4$-Mehrheit des Kapitals, bei der übernehmenden Gesellschaft gegebenenfalls auch mit einfacher Kapitalmehrheit genehmigen läßt (§ 212, 195, 1). Betriebsüberlassungs- und Verpachtungsverträge brauchen dagegen nur von der Generalversammlung der Gesellschaft genehmigt zu werden, die überläßt oder verpachtet (§ 195, 2). Die Verschmelzung auf einen künftigen Zeitpunkt ausdrücklich zuzulassen, hat der Entwurf nicht für erforderlich gehalten. Er bestimmt lediglich, daß bei Verschmelzungen auf einen mehr als 20 Jahre hinausliegenden Zeitpunkt nach 20 Jahren die übertragende Gesellschaft ein Kündigungsrecht mit halbjähriger Frist besitzen soll (§ 213). Daß der Entwurf durch die bedingte Kapitalerhöhung die Fusion auf einen späteren Zeitpunkt sich einzustellen hilft, was insbesondere bei Interessengemeinschaften wichtig ist, wurde bereits erwähnt. Die getrennte Vermögensverwaltung nach der Verschmelzung ist entsprechend dem allgemeinen Wunsch gestrichen worden. Auf einen ersatzweisen Gläubigerschutz, etwa durch eine Sperrfrist vor der Übertragung, hat der Entwurf verzichtet. Auch ist die gelegentlich zur Erwägung gestellte Prüfung der Verschmelzung nicht aufgenommen worden. Dagegen werden Vorstand und Aufsichtsrat ausdrücklich für die durch die Verschmelzung der Gesellschaft und ihren Gläubigern entstandenen Schäden ersatzpflichtig gemacht (§ 217). Der Nachweis, daß die Mitglieder bei der Prüfung der Vermögenslage der sich vereinigenden Gesellschaften bei dem Abschluß des Verschmelzungsvertrages die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes angewandt haben, befreit sie aus der Haftung. Für die Geltendmachung der Ansprüche gegen die Verwaltung der übertragenden Gesellschaft bestellt das Gericht auf Antrag von Aktionären einen Vertreter, im Falle der Zahlungsunfähigkeit der übernehmenden Gesellschaft sind auch die Gläubiger der übertragenden Gesellschaft antragsberechtigt (§ 218).

Die Regelung der Verstaatlichung und der Veräußerung des Gesellschaftsvermögens auf andere Weise entspricht den für die Verschmelzung geltenden Bestimmungen. Hervorzuheben ist, daß die Veräußerung des Gesellschaftsvermögens nur bei besonderem Beschluß zur Liquidation der Gesellschaft führt.

8. Konzernbildung.

Von einer Regelung der Konzernverhältnisse nimmt der Entwurf verständlicherweise im allgemeinen Abstand. Immerhin beziehen sich mehrere Bestimmungen in einer höchst bedeutsamen Weise auf die Tatsachen der Verflechtung und Verschachtelung von Unternehmungen. Die erste Gesetzesstelle, an der die **Tochtergesellschaften** genannt und ihr Begriff bestimmt wird, ist die bereits erwähnte Vorschrift, daß eine Tochtergesellschaft Aktien der Muttergesellschaft weder zeichnen, noch im regelmäßigen Geschäftsbetrieb erwerben oder in Pfand nehmen soll (§ 56). Hier wird die Tochtergesellschaft (und zwar einerlei, ob Aktiengesellschaft, Kommanditgesellschaft auf Aktien oder G. m. b. H., dagegen nicht Gewerkschaft, Personalgesellschaften oder ausländische Gesellschaften, wodurch eine kaum vermeidbare, aber praktisch vielleicht schon entscheidende Lücke von vornherein geöffnet ist) als eine Gesellschaft definiert, auf die eine andere Aktiengesellschaft oder Kommanditgesellschaft auf Aktien auf Grund von Beteiligungen oder in sonstiger Weise unmittelbar oder mittelbar beherrschenden Einfluß ausübt oder auszuüben in der Lage ist. An zwei anderen Stellen definiert der Entwurf zwar nicht ausdrücklich die sogenannten Konzerngesellschaften, aber er zielt offenbar auf diese Gebilde. Es sind dies die Bestimmungen, die die Verwaltung der Aktiengesellschaft verpflichten, in ihrem Geschäftsbericht (§ 110, 3) und vor der Generalversammlung auf Antrag jedes Aktionärs (§ 86, 1) über ein Unternehmen und die Beziehungen der Gesellschaft zu ihm zu berichten, soweit die Verhältnisse der Gesellschaft durch die Beziehungen zu diesem Unternehmen maßgebend beeinflußt werden. Als eine Art solcher Unternehmen wird die Tochtergesellschaft ausdrücklich genannt. Auch in den Bestimmungen über die Bilanzgliederung wird der Begriff „Tochtergesellschaft" benutzt. Der Entwurf ermächtigt fernerhin (§ 116) die Regierung, Bestimmungen über die Aufstellung von Konzernbilanzen zu erlassen.

Es bedarf keiner Prophezeihungsgabe, um vorauszusagen, daß diese kühnen Versuche des Gesetzgebers, so fließende Gebilde, wie sie Tochtergesellschaften und Konzernunternehmungen darstellen, gesetzlich zu packen, zu den umstrittensten Punkten des ganzen Entwurfes gehören werden.

Um so wichtiger ist es, sich die grundsätzliche Bedeutung des Problems klarzumachen. Es kann wohl kaum ein Zweifel darüber bestehen, daß die Absicht der erwähnten Bestimmungen unbedingt gutzuheißen ist, und daß ohne eine Regelung des Sachverhaltes das Aktienrecht in entscheidender Hinsicht entwertet wird. Was nützt all der ausgeklügelte, in zahlreichen Bestimmungen verankerte Gläubigerschutz, wenn die von der Muttergesellschaft alimentierte Tochtergesellschaft die Aktien eben dieser Muttergesellschaft zeichnet, und wenn damit eine Kapitalbasis vorgespiegelt wird, die tatsächlich gar nicht vorhanden ist? Was nützt eine noch so weitgehende Publizität, wenn die Gesellschaft ihre wichtigsten Vermögenswerte in Beteiligungen verlegen darf, über die sie nicht zu berichten braucht?

Es bleibt immerhin fraglich, ob der Entwurf einen richtigen Weg in sicherer Weise geht[33]). Die Begriffsbestimmung der Tochtergesellschaft erscheint dem Verfasser als recht gelungen. Sie dürfte weit genug sein, um, abgesehen von den oben bemängelten Beschränkungen, Umgehungen

[33]) Vgl. hierzu Sintenis S. 463.

ausreichend zu unterbinden, und anderseits durch die Hervorhebung des „beherrschenden" Einflusses immerhin genügend konkretisiert, um einer vernünftigen Rechtsprechung eine sichere Entscheidungsgrundlage zu liefern. Ob für das Vorliegen einer Konzernverbindung „maßgebende" Beeinflussung vorausgesetzt werden soll und nicht schon bei „erheblicher" Beeinflussung die vorgesehenen Rechtsfolgen einzutreten haben[34]), erscheint der Prüfung wert.

Die Hauptfrage dürfte wohl sein, ob man, wie das beim Verbot der Aktienzeichnung erfolgt ist, der Tochtergesellschaft etwas verbieten kann, oder ob sich das Verbot nicht oder nicht auch gegen die Duldung eines solchen Erwerbes seitens der Muttergesellschaft richten muß. Wird nämlich der beherrschende Einfluß zur Voraussetzung des Begriffes der Tochtergesellschaft gemacht, so kann auch gleichzeitig die Verwaltung der Muttergesellschaft für die Vorgänge bei der Tochterunternehmung verantwortlich gemacht werden. Es würde dann auch die Umgehung des Gesetzes durch die Benutzung ausländischer Gesellschaften wirkungslos. (Forts. folgt.)

Die Beziehungen zwischen Kostengestaltung und Betriebsgröße im Warenhandel.

Von Erich Kosiol, Köln a. Rh.

Das hier behandelte Thema ist in dieser Zeitschrift schon mehrfach angeschnitten worden. In dem vorliegenden Beitrag werden für die Zusammenhänge zwischen Kosten und Betriebsgröße die theoretisch möglichen Beziehungen entwickelt. Nach einer einleitenden Erörterung über den Maßstab der Betriebsgröße wird darauf hingewiesen, daß die Kostenvergleiche zwischen Betriebsgrößenklassen nur dann exakt sein können, wenn die vergleichenden Betriebe optimal beschäftigt sind. Ist das nicht der Fall, dann stören die „Betriebsdegressionen bzw. -progressionen" (Einfluß des Beschäftigungsgrades auf die Kosten) die „Größendegressionen bzw. -progressionen" (Einfluß der Betriebsgröße auf die Kosten). Einige graphische Darstellungen zeigen die Art der Überschneidung der verschiedenen Einflüsse.

Die grundlegende Schwierigkeit für die Untersuchung der Kostenabhängigkeit von der Betriebsgröße liegt in der genauen Begriffsbestimmung und Auffindung eines geeigneten Maßstabes für die Betriebsgröße. Es erscheint fraglich, ob es überhaupt möglich ist, für den Groß- und Einzelhandel und die verschiedenen Branchen und Betriebsformen eine einheitliche Bemessungsgrundlage für die Betriebsgröße zu gewinnen[1]). Man wird einwandfreie Vergleiche der Kostenzahlen nur innerhalb des Groß- bzw. Einzelhandels und hier wiederum nur innerhalb der gleichen Branche und Betriebsform anstellen können, zumal derartige Vergleiche noch von sonstigen Unterschieden der allgemeinen Betriebs- und Marktverhältnisse erschwert werden.

Bei dem Begriff Betriebsgröße wird man zweckmäßig von der plastischen Vorstellung des Betriebsumfanges ausgehen. Es soll damit ausgedrückt werden, wie groß der zu einem bestimmten Zweck eingesetzte Betriebsapparat ist. Es gilt nun, einen geeigneten Maßstab für diesen betrieblichen Gesamteinsatz zu finden.

Zunächst liegt es nahe, das gesamte arbeitende Anlage- und Betriebskapital unter Einschluß des Fremdkapitals als Maßstab für die Betriebsgröße zu verwenden. Diese Kapitalgröße hat den Nachteil, daß sie gerade im Handel im Laufe des Jahres starken Schwankungen unterworfen ist. Daher kann nur eine irgendwie errechnete Durchschnittsziffer zugrunde gelegt werden, die unter Umständen das tatsächliche Größenbild des Betriebes trübt. Dazu kommt, daß die Höhe des Kapitals durch dessen Umschlagsgeschwindigkeit beeinflußt wird und daher nicht ohne weiteres vergleichbar bleibt.

Für den Einzelhandel kommt angesichts seiner personalintensiven Struktur die Zahl der beschäftigten Personen als Maßstab für die Betriebsgröße in Frage. Sie wird daher in den statistischen Erhebungen auch vorwiegend als Bestimmungsgröße benutzt. Einige Verbandsstatistiken[2]) haben ihren Untersuchungen die Zahl der Verkaufskräfte zugrunde gelegt. Wenn man aber bedenkt, daß mit steigendem Betriebsumfang auch die Zahl der nicht im Verkauf tätigen Angestellten wächst, so erkennt man, daß die Zahl der Verkaufskräfte allein nicht ohne weiteres die Betriebsgröße kennzeichnet.

Für den Großhandel kommt dieser Maßstab nicht in Frage, da die Personenzahl hier für den Betriebsumfang nicht ausschlaggebend ist[3]). Hinsichtlich der Zahl der beschäftigten Personen kommt der Großhandelsbetrieb über eine enggezogene Grenze nicht hinaus. Der briefliche Verkehr von Büro zu Büro, die örtliche Trennung von Ware und Verkaufsabschluß, der Verkauf nach Probe und die Tatsache, daß mit geringster Personenzahl Riesenumsätze getätigt werden können, lassen die-

[1]) Die Gliederung der Gewerbebetriebe in der Reichsstatistik nach der Zahl der beschäftigten Personen (Kleinbetriebe 1—5 Personen, Mittelbetriebe 6—50, Großbetriebe 51 und mehr Personen) ist für spezielle Betriebsgrößenuntersuchungen unbrauchbar.

[2]) Z. B. des Reichsbundes des Textileinzelhandels.

[3]) Dagegen spricht nicht, daß der relative Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten im Großhandel wie im Einzelhandel überwiegt.

sen Maßstab im Gegensatz zum Einzelhandel für den Großhandel als ungeeignet erscheinen[4]).

Der Enquete-Ausschuß hat daher in seinen Untersuchungen für die Größeneinteilung Umsatzziffern zugrunde gelegt. Die Verbandsstatistik der Waren- und Kaufhäuser unterscheidet ebenfalls die Betriebsgröße nach dem getätigten Umsatz. Dieser Maßstab kann jedoch nur mit starken Vorbehalten zugelassen werden. Einmal dient er gleichzeitig der Bestimmung der Betriebsbeschäftigung und enthält damit dessen oft erhebliche Schwankungen. Dazu kommt, daß der Umsatz in seiner Höhe von der Umschlagsgeschwindigkeit des Lagers abhängt und daher leicht seine Vergleichbarkeit einbüßt. Letzten Endes stellt der Umsatz eine Folgeerscheinung der vorhandenen Betriebsgröße, nicht aber ihre unmittelbare Grundlage dar. Immerhin kann jedoch in Ermangelung einer besseren Bestimmungsgröße der Umsatz als symptomatischer Hilfsmaßstab für die Betriebsgröße gelten. Gerade für den Großhandel, dessen Eigenart in der Tätigung hoher Einzelumsätze liegt, dürfte er nicht ungeeignet sein.

Es kann nicht im Rahmen dieses Aufsatzes liegen, das schwierige Problem der zahlenmäßigen Erfassung der Betriebsgröße erschöpfend zu behandeln. Dennoch soll eine weitere Möglichkeit angedeutet werden, die Betriebsgröße durch das Ausmaß der Gesamtkosten zu bestimmen. Jedenfalls drängt sich der Gedanke auf, die Größe eines Betriebsapparates an dessen Kosten zu messen. Der betriebswirtschaftliche Einsatz schlägt sich, gleichgültig ob es sich um anlage- oder arbeitsintensive Betriebe handelt, in jedem Falle in den aufgewandten Kosten (Amortisationen, Zinsen, Gehälter) nieder. Das Kostenausmaß erscheint, wenn auch relativ verschieden nach Handelsfunktion, Branche und Betriebsform, als ursächlich-primärer Maßstab für die Betriebsgröße, während der Umsatz deren final-primäre Bestimmungsgröße darstellt. Der eingesetzte Kostenapparat bedingt eine bestimmte Betriebsgröße, der erzielte Umsatz setzt eine gewisse Betriebsgröße voraus. Es sollte praktisch versucht werden, bei statistischen Erhebungen Klasseneinteilungen nach kostenmäßigem Gesichtspunkt vorzunehmen.

Eine andere Schwierigkeit der Untersuchungen beruht darauf, daß die Betriebsgröße nicht als kontinuierliche Zahlengröße auftritt, sondern daß bestimmte Größenklassen gebildet werden, innerhalb deren man die Kostenunterschiede vergleicht. Während die Relationen zwischen Kosten und Betriebsbeschäftigung in unmittelbarer Abhängigkeit erfaßt werden, fehlt dieser Zusammenhang für die Beziehungen zwischen Kosten und Betriebsgröße. Oder anders ausgedrückt: Während die Kosten bei Schwankungen der Beschäftigung als Funktion der Beschäftigung — wenigstens in theoretischer Abstraktion — auftreten, werden sie für verschiedene Betriebsgrößen im Verhältnis zu gewissen Größenklassen betrachtet, ohne daß dabei eine direkte funktionelle Beziehung zur Betriebsgröße selbst besteht. Wie sich beim Menschen Altersunterschiede erst merklich aufweisen lassen, wenn man typische Altersklassen ins Auge faßt, so zeigen sich die Auswirkungen unterschiedlicher Betriebsgröße auch erst, wenn man geeignete Größenklassen ausbildet. Die Hauptschwierigkeit liegt dabei darin, die Größenklassen derart abzugrenzen, daß sie für die Kostenentwicklung charakteristisch sind. Auch hier machen sich wiederum Unterschiede für den Groß- und Einzelhandel und die verschiedenen Branchen und Betriebsformen bemerkbar. Die einzelnen Größenklassen müssen so gewählt werden, daß sie typische Betriebsgrößen mit einheitlicher Struktur enthalten.

Hieraus ergibt sich eine dritte Schwierigkeit, die in der Bestimmung der Kostenziffern besteht. Eine Verwendung der absoluten Kosten — wie bei der Betriebsbeschäftigung — kommt hier nicht in Frage, da sie sich nicht zu den einzelnen Größenklassen in Beziehung setzen lassen. Man muß daher relative Kostenziffern benutzen, bei denen die Betriebsgröße irgendwie berücksichtigt ist. In den bisherigen Statistiken findet man fast ohne Ausnahme die Kosten in Prozenten des Umsatzes ausgedrückt. Sie stellen gewissermaßen die Kosten je Leistungseinheit dar, wobei man einen Umsatz von 100 RM als Leistungseinheit (Umsatzeinheit) ansehen kann. Mißt man gleichzeitig die Betriebsgröße am getätigten Umsatz, so hat man auf diese Weise die Kosten unmittelbar auf die Betriebsgröße bezogen. Wählt man dagegen (für den Einzelhandel) die Zahl der beschäftigten Personen als Maßstab für die Betriebsgröße, so liegt es näher, auch die Kosten je beschäftigte Person zu verwenden.

Die charakteristische Eigenart der Kostenabhängigkeit von der Betriebsgröße im Gegensatz zu den Einflüssen der wechselnden Betriebsbeschäftigung besteht darin, daß für die Kostenveränderungen nur zwei Fälle von Bedeutung sind. Der Zustand der Größenfixität, für den — zum mindesten rein gedanklich — die absoluten Kosten von der Betriebsgröße unabhängig sind, d. h. mit wachsender oder abnehmender Betriebsgröße gleichbleiben, scheidet von vornherein als wirtschaftlich unmöglich aus. Die Bedeutung der von der Betriebsbeschäftigung unabhängigen fixen Kosten (Betriebsfixität) bleibt natürlich auch für die verschiedenen Betriebsgrößen bestehen. Es ergeben sich daher die beiden Hauptfälle der Größendegression bzw. Größenprogression, für welche die relativen Kosten, d. h. die Kosten je Umsatzeinheit oder je beschäftigte Person, mit wachsender Betriebsgröße oder mit höherer Betriebsgrößenklasse fallen bzw. steigen. Die vierte Möglichkeit gleichbleibender relativer Kosten (Größenproportionalität) stellt nur den Grenzfall der Größendegression bzw. Größenprogression dar, der nicht

[4]) Vgl. Die Grundlagen der Handels-Enquete, Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Gewerbe: Industrie, Industrie, Handel und Handwerk (III. Unterausschuß) 9. Arbeitsgruppe (Handel), 1. Bd., Berlin 1929, S. 311.

die spezifische Bedeutung wie die Betriebsproportionalität für die Betriebsbeschäftigung aufweist[5]).

Umfangreiche Untersuchungen über den Einfluß der Betriebsgröße auf die Kostengestaltung[6]) haben zu dem Ergebnis geführt, daß grundsätzlich die relativen Kosten (Kostensätze) mit zunehmender Betriebsgröße bis zu einer bestimmten Grenzgröße fallen, um dann allmählich zu steigen, bis sie schließlich bei Betrieben von besonders großen Dimensionen (Warenhäuser) wieder sinkende Tendenz aufweisen. Bücher hat dieses allgemeine Entwicklungsgesetz der kapitalintensiven Wirtschaftsverfassung im besonderen für die Industrie als Gesetz der Massenproduktion[7]) formuliert. Es läßt sich dem Sinne nach unschwer auf den Warenhandel übertragen[8]).

1. Der größere Handelsbetrieb, der nur einen wesentlich unter seiner vollen Ausnutzung liegenden Umsatz erzielt, weist zunächst höhere Kosten als der kleinere Betrieb auf; die Kosten sinken aber mit steigendem Umsatz und werden erst dann niedriger als die des kleineren Handelsbetriebes, wenn der Umsatz eine bestimmte (im Einzelfall empirisch festzustellende) Höhe nicht mehr unterschreitet. Die Grenze, von der ab der größere Handelsbetrieb mit niederen Kosten arbeitet, heiße die Nutzschwelle dieser Betriebsgröße. Sie liegt um so höher, je größer der Anteil der fixen[9]) Kosten an den Gesamtkosten ist.
2. Von der Nutzschwelle ab vermindern sich die Kosten weiter mit steigendem Umsatz.
3. Die Kostenminderung vollzieht sich jedoch im allgemeinen langsamer als der Umsatz steigt und verlangsamt sich um so mehr, je höher der Umsatz wird. Schließlich wird eine Grenze erreicht, bei der eine weitere Umsatzsteigerung keinen kostenmäßig ins Gewicht fallenden Vorteil mehr bieten kann. Unmittelbar unter dieser Nutzgrenze liegt die Nutzhöhe der Betriebsgröße.

Wie man aus diesen Ausführungen erkennt, ist ein einwandfreier Kostenvergleich bei verschiedenen Betriebsgrößen nur dann möglich, wenn die Vergleichsbetriebe eine kostenoptimale Beschäftigung aufweisen, also weder unter- noch überbeschäftigt sind. Nur unter dieser Voraussetzung[10]) sind die störenden Einflüsse der Betriebsdegression oder Betriebsprogression der Kosten bei Umsatzschwankungen ausgeschaltet, läßt sich also entscheiden, ob der größere Betrieb tatsächlich größendegressive oder größenprogressive Kosten aufweist. Z. B. wird ein stark unterbeschäftigter Großbetrieb infolge betriebsdegressiver Kosten dem optimalbeschäftigten Mittelbetrieb gegenüber eine ungünstigere Kostengestaltung zeigen können, selbst wenn bei optimaler Beschäftigung das Gegenteil der Fall ist. Man kann daher die Nutzschwelle der Betriebsgröße als Degressionsschwelle[11]) bezeichnen. Von ihr ab setzt die Größendegression des größeren Handelsbetriebes ein, sofern sie überhaupt vorhanden ist.

Vom Gesichtspunkt der Betriebsbeschäftigung aus kann die Degressionsschwelle entweder innerhalb der betriebsdegressiven Umsatzzone liegen, ferner im Grenzfall mit dem Optimalumsatz bzw. dem proportionalen Beschäftigungsspielraum zusammenfallen oder endlich in die betriebsprogressive Umsatzzone hineinragen.

Im ersten Falle ist die Behauptung von Bücher richtig, daß sich von der Nutzschwelle ab die Kosten mit steigendem Umsatz weiter vermindern. In den beiden anderen Fällen hingegen steigen die Kosten mit zunehmendem Umsatz. Dies kann aber nur dann eintreten, wenn der größere Betrieb tatsächlich, d. h. bei beiderseits optimaler Beschäftigung, keine günstigere Kostengestaltung gegenüber dem kleineren Betrieb aufweist.

Man kann daher sagen: Der größere Betrieb bringt nur dann eine Größendegression der Kosten bei beiderseits optimaler Beschäftigung, wenn die Degressionsschwelle in seine betriebsdegressive Umsatzzone fällt. Dabei ist allerdings zu beachten, daß auch in diesem Falle eine solche tatsächliche Größendegression der Kosten nicht unbedingt gewährleistet ist. Es handelt sich vielmehr nur um eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung.

Es ist somit zu unterscheiden zwischen einer echten Degressionsschwelle, die zu einer günstigeren Kostengestaltung bei optimaler Beschäftigung beider Betriebsgrößen führt (echte Größendegression), und einer unechten Degressionsschwelle, für welche die Kosten des größeren Betriebes zwar auch unter denen des kleineren bleiben,

[5]) Zu der hier gewählten Terminologie vgl. Schmalenbach, Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik, S. 35 ff. Die Ausdrücke größendegressiv bzw. größenprogressiv sind mit den Begriffen fallend bzw. steigend synonym.

[6]) Diese Untersuchungen sind im großen Maßstabe vor allem in den Vereinigten Staaten vom Bureau of Business Research der Harvard-Universität, vom Chamber of Commerce of the United States und von privaten Verbänden durchgeführt worden. Eine teilweise Darstellung und Auswertung des veröffentlichten Materials bringt Schmaltz, Kurt, Der Einfluß der Betriebsgröße auf Kosten und Gewinn im Handel, Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis 1927, S. 233 und 275. Die Ergebnisse der deutschen Handels-Enquete sind für den Einzelhandel zusammengestellt bei Kosiol, Erich, Der Einfluß der Betriebsgröße auf die Kostengestaltung im deutschen Einzelhandel, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1930, S. 124 bis 146.

[7]) Bücher, Karl, Das Gesetz der Massenproduktion, Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd. 66 (1910), S. 429; Derselbe, Die Entstehung der Volkswirtschaft, Vorträge und Aufsätze, 2. Sammlung, 8. Aufl., Tübingen 1925, S. 87.

[8]) Im Anschluß an Bücher, Die Entstehung der Volkswirtschaft, S. 103.

[9]) Von Bücher als konstante Kosten bezeichnet.

[10]) Es leuchtet ein, daß außer den durch die Betriebsgröße hervorgerufenen von allen übrigen Kostenschwankungen ebenfalls abstrahiert werden muß.

[11]) In dem Sinne beginnender Größendegression; für die Degressionsschwelle haben beide Betriebsgrößen gleiche Kostensätze. Vgl. Findeisen, Franz, Degressionsschwellen des Betriebes, Die Betriebswirtschaft (Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis) 1930, S. 1, der unter Degressionsschwelle einen Beschäftigungsgrad versteht, bei dem die bestehende Kostendegression aufhört. Der Unterschied zwischen Betriebs- und Größendegression wird hier nicht scharf auseinandergehalten.

für die aber bei beiderseits optimaler Beschäftigung eine Größenprogression der Kosten vorliegt (unechte Größendegression).

Fällt die Degressionsschwelle in die betriebsprogressive Umsatzzone oder mit dem Optimalumsatz bzw. dem proportionalen Umsatzspielraum des größeren Betriebes zusammen, so liegt stets eine unechte Degressionsschwelle vor. Für den Fall, daß die Kosten der größeren Betriebe trotz sinkender Tendenz nicht unter die des kleineren Betriebes heruntergehen, sondern von einem bestimmten Umsatz[12]) an wieder steigen, besteht überhaupt keine Degressionsschwelle; es liegt von vornherein dauernde Größenprogression der Kosten vor.

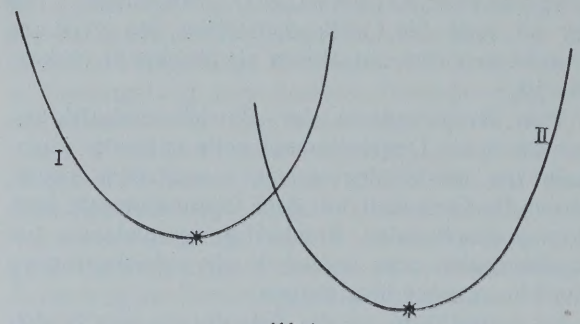


Abb. 1.

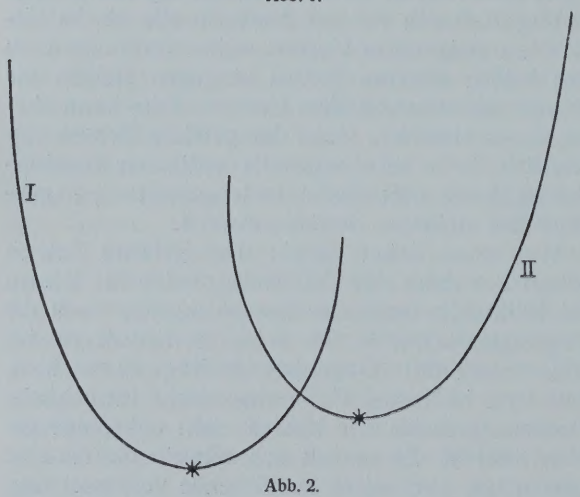


Abb. 2.

Diese fünf Kostenbeziehungen zwischen verschiedenen Betriebsgrößen lassen sich durch Schaubilder der Kostensätze, d. h. der Kosten je Umsatzeinheit (in Prozenten vom Umsatz), wie folgt darstellen[13]):

1. Die Degressionsschwelle liegt innerhalb der betriebsdegressiven Umsatzzone[14]). Es besteht eine echte Größendegression der Kosten[15]).
2. Die Degressionsschwelle liegt innerhalb der betriebsdegressiven Umsatzzone. Es besteht eine unechte Größendegression der Kosten.
3. Die Degressionsschwelle fällt mit dem Optimalumsatz zusammen. Es besteht eine unechte Größendegression der Kosten.
4. Die Degressionsschwelle liegt innerhalb der betriebsprogressiven Umsatzzone. Es besteht eine unechte Größendegression der Kosten.
5. Eine Degressionsschwelle ist nicht vorhanden. Es besteht eine Größenprogression der Kosten.

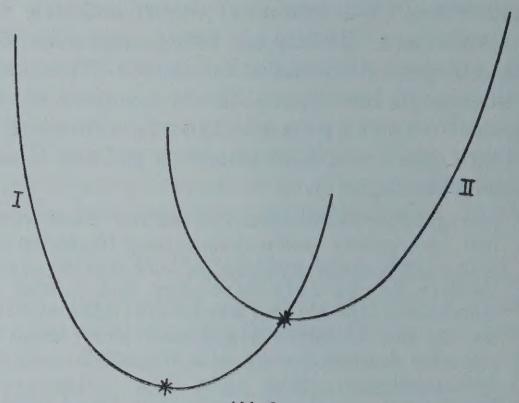


Abb. 3.

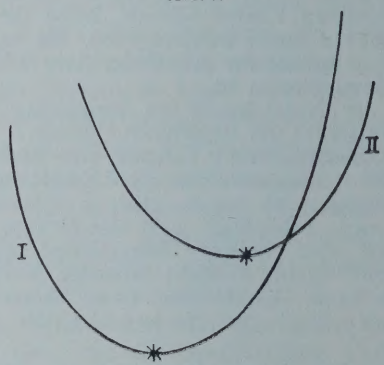


Abb. 4.

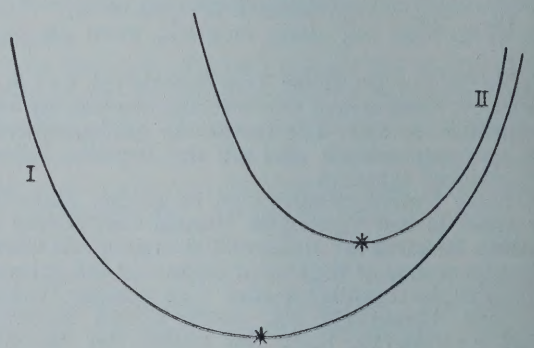


Abb. 5.

Bücher übersieht in seinen Ausführungen durch die Verquickung von Betriebsbeschäftigung und Betriebsgröße die Einflüsse der Betriebsdegression bzw. Betriebsprogression vollkommen. Ein Fallen der Kosten von der Degressionsschwelle ab bedeutet noch nicht, daß diese unter den optimalen Kostensatz der kleineren Betriebsgröße sinken. Von einer echten Größendegression kann aber erst gesprochen werden, wenn bei beiderseits optimaler Kostengestaltung der größere Betrieb niedere Kosten aufweist als der kleinere. Bei unechter Größen-

[12]) Bücher sieht diesen Fall in seiner Formulierung des Gesetzes der Massenproduktion ebenfalls nicht vor.

[13]) Vgl. Abb. 1—5. Der Schnittpunkt der beiden Kostenkurven stellt die Degressionsschwelle dar. Kurve I gibt die Kostensätze der kleineren Kurve II die des größeren Betriebes wieder. Das durch einen Stern gekennzeichnete Kurvenminimum bedeutet den Kostensatz bei optimaler Beschäftigung.

[14]) Im Grenzfall kann sie mit dem Optimalumsatz des kleineren Betriebes zusammenfallen.

[15]) Von dem Grenzfall gleicher optimaler Kostensätze (Größenproportionalität) kann hier abgesehen werden.

degression werden betriebsdegressive mit betriebsprogressiven Kosten (Fall 2) oder optimale mit betriebsprogressiven Kosten (Fall 3) oder endlich beiderseits betriebsprogressive Kosten miteinander (Fall 4) verglichen.

Entsprechend liegen die Verhältnisse bei Größenprogression der Kosten. Vergleicht man zwei Betriebsgrößen für Umsätze unterhalb der Degressionsschwelle, so kann eine unechte Größenprogression vorliegen. Dies ist stets dann der Fall, wenn für beiderseits optimale Umsätze eine echte Größendegression besteht (Fall 1). Eine echte Größenprogression liegt immer dann vor, wenn der größere Betrieb beim Vergleich beiderseits optimaler Beschäftigung höhere Kostensätze aufweist als der kleinere.

Der Begriff der Nutzgrenze bzw. Nutzhöhe beruht auf der irrigen Vorstellung, als ob die betriebsdegressive Kostenminderung, wenn auch verlangsamt, so doch unaufhörlich fortschreite. Eine Grenze wird von Bücher nur in der praktischen Bedeutungslosigkeit ihrer relativen Wirkung gesehen. Tatsächlich liegen die Dinge aber so, daß von einem optimalen Umsatz ab auch für den größeren Betrieb die Kosten betriebsprogressiv verlaufen, ganz unabhängig davon, ob eine Größendegression vorliegt oder nicht. Die Nutzgrenze einer Betriebsgröße kann also nur in dem Umsatz gesehen werden, von dem ab — nur in engen Grenzen zulässige — betriebsprogressive Kosten für den Betrieb nicht mehr tragbar erscheinen. Sie wird also durch den Einfluß der Beschäftigungsschwankungen auf die Kostengestaltung bestimmt.

Nimmt man an, daß eine dritte Betriebsgröße bzw. Größenklasse vorhanden ist, für die eine weitere echte oder unechte Größendegression der Kosten stattfindet, so liegt eine Art der Degressionsgrenze der mittleren Betriebsgröße bei der Degressionsschwelle dieser dritten Betriebsgröße. Man kann daher bei fortschreitender Größendegression mehrerer Betriebsgrößen eine untere und eine obere Degressionsschwelle unterscheiden. Die untere Degressionsschwelle bedeutet den Umsatz, von dem ab die Größendegression (gegenüber der nächstniederen Betriebsgröße) beginnt. Die obere Degressionsschwelle stellt den Umsatz dar, von dem ab die Größendegression (gegenüber der nächsthöheren Betriebsgröße) aufhört (Degressionsgrenze) bzw. die Größendegression der nächsthöheren Betriebsgröße gegenüber der vorhergehenden einsetzt.

Als Nutzhöhe einer Betriebsgröße kann man nur die optimale Betriebsbeschäftigung bezeichnen. Für die Beurteilung verschiedener Betriebsgrößen sind dann die Kostensätze ihrer Nutzhöhen zu vergleichen, um eine echte Größendegression der Kosten feststellen zu können.

Es entsteht nun die wichtige Frage einer optimalen Betriebsgröße schlechthin, die im einzelnen je nach Betriebsfunktion, Betriebszweig und Betriebsform verschieden sein wird. Sie kann nur empirisch auf Grund eingehender Untersuchungen der tatsächlichen Verhältnisse und mittels umfangreicher, für einen derartigen Schluß ausreichender statistischer Erhebungen beantwortet werden. Theoretisch läßt sich jedoch immerhin sagen, daß unter gegebenen Wirtschaftsbedingungen mehrere relativ optimale Betriebsgrößen vorhanden sein können, da sich Größendegressionen nach dem Gesetz der fixen Kosten sprunghaft entwickeln. Es muß jeweils ein gewisses Ausmaß erhöhter Fixkosten eingesetzt werden, um zu einer erneuten Größendegression der Gesamtkosten zu gelangen. Dazwischen wird die Kostenentwicklung durch Größendegressionen überlagert[16]).

Ob es überhaupt eine Grenze der Betriebsgrößensteigerung gibt, läßt sich nicht eindeutig beantworten. Daß der Entwicklung der Betriebe zu höheren Größendimensionen, sei es in zentralisierter oder in dezentralisierter Organisationsform, relativ zum bestehenden technischen, kommerziellen und finanziellen Wirtschaftsniveau eine praktische Grenze gezogen ist, erscheint durchaus einleuchtend. Ob darüber hinaus auch eine absolute Grenze besteht, dürfte hier eine müßige Frage sein, zumal sie mit dem Glauben an eine schrankenlose Aufwärtsentwicklung von Technik und Zivilisation steht und fällt.

Die Tendenz der Gesamtkosten erweist sich in ihrer Abhängigkeit von der Betriebsgröße ebenso wie von der Betriebsbeschäftigung als Resultante aus den Bewegungen der einzelnen Kostenarten. Diese können sowohl parallel zur allgemeinen Gesamtentwicklung als auch ihr entgegengesetzt verlaufen. Dabei ist zu beachten, daß ein Schluß von der Kostengestaltung auf die Wirtschaftlichkeit des Betriebes nur dann möglich ist, wenn sämtliche Kostenelemente berücksichtigt werden. Sofern z. B. Zinsen auf das eigene Kapital nicht unter die Kosten verrechnet werden, kann der Betrieb mit den höheren Kosten je Umsatzeinheit trotzdem wirtschaftlicher sein, sofern nur die Zinslast je Umsatzeinheit infolge höherer Umschlagsgeschwindigkeit des Kapitals, namentlich des Warenlagers, hinreichend niedrig ist.

Für die Beurteilung der Betriebsgröße hinsichtlich ihrer Kosteneinflüsse sind letzten Endes die Kosten je Umsatzeinheit (in Prozenten des Umsatzes) von entscheidender Bedeutung. Sie sind von zwei bestimmten Faktoren abhängig: von den Kosten und den Leistungen des gesamten Betriebsapparates. Sofern man die Betriebsgröße an der Zahl der beschäftigten Personen mißt, ergeben sich ohne weiteres diese beiden Komponenten: die Kosten und der Umsatz je beschäftigte Person.

Führt man folgende Abkürzungen und Bezeichnungen[17]) ein:

Kosten je Umsatzeinheit

$$= K_u = \frac{\text{Kosten}}{\text{Umsatz}} \cdot 100 = \frac{K}{U} \cdot 100,$$

[16]) Vgl. hierzu Findeisen, Franz, Degressionsschwellen des Betriebes, a. a. O. S. 2, der die Spanne zwischen zwei Degressionsschwellen als neutrale oder tote Spanne bezeichnet.

[17]) K = Kosten, U = Umsatz, P = Zahl der beschäftigten Personen.

Kosten je beschäftigte Person

$$= K_p = \frac{\text{Kosten}}{\text{Zahl der beschäftigten Personen}} = \frac{K}{P} \text{ und}$$

Umsatz je beschäftigte Person

$$= U_p = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Zahl der beschäftigten Personen}} = \frac{U}{P}$$

so ergibt sich für diese drei Größen die einfache Beziehung:

Kosten je Umsatzeinheit

$$= \frac{\text{Kosten je beschäftigte Person}}{\text{Umsatz je beschäftigte Person}} \cdot 100$$

oder

$$K_u = \frac{K_p}{U_p} \cdot 100.$$

Diese Zerlegung der Kosten je Umsatzeinheit in zwei personalabhängige Komponenten gestattet bei Betriebsgrößenuntersuchungen, die besonderen Einflüsse der Kosten bzw. Umsatzentwicklung gesondert zu erfassen. Man erkennt z. B. ohne weiteres: Die Kosten je Umsatzeinheit fallen bei steigenden Kosten je beschäftigte Person nur dann, wenn der Umsatz je beschäftigte Person entsprechend oder stärker steigt. Sie fallen bei fallenden Kosten je beschäftigte Person nur dann, wenn der Umsatz je beschäftigte Person nicht noch stärker fällt.

Betrachtet man die Zahl der beschäftigten Personen als Maßstab der Betriebsgröße, so geben die Kosten je beschäftigte Person die Abhängigkeit von der Betriebsgröße an. Man sieht also, daß dann die Kosten je Umsatzeinheit selbst bei größenprogressiven Kosten je beschäftigte Person fallen können, sofern die Umsatzleistung je beschäftigte Person entsprechend oder stärker steigt.

Statt der Gesamtkosten kann man auch die Abhängigkeit der Einzelkosten von der Betriebsgröße untersuchen. Betrachtet man z. B. die Gehaltskosten, so erhält man die entsprechende Beziehung:

Gehaltskosten je Umsatzeinheit

$$= \frac{\text{Gehaltskosten je beschäftigte Person}}{\text{Umsatz je beschäftigte Person}} \cdot 100.$$

Ebenso kann man statt der Zahl der beschäftigten Personen in den Formeln die Zahl der Verkaufskräfte einsetzen.

Der Aufbau der Normalkontenpläne Schmalenbachs und des VDMA II.

Von Gerhard Wolff, Berlin-Dahlem.

Im zweiten Teil des Aufsatzes über die Normalkontenpläne Schmalenbachs und des VDMA geht der Verfasser auf die Gliederung der Kontenpläne im einzelnen ein und vergleicht sie kontengruppenweise miteinander, wobei eine Reihe von Ergänzungsvorschlägen gemacht werden.

Gliederung der Kontenpläne.

Die von Schmalenbach der Kontenklasse 0 zugeteilten sog. „ruhenden" Konten:

a) Anlage:
   00 Grundstücke und Gebäude
   01 Maschinen, Geräte, Fuhrpark usw.
   02 Patente, Rechte, Vorauszahlungen
   03 Sonderanlagen
b) Beteiligungen:
   04 Aktive Beteiligungen.
c) Darlehen:
   05 Dauerdarlehen
   09 Dauerschulden, Unterstützungsfonds
d) Durchlaufende Werte:
   06 Transitoren und Avale
e) Kapital:
   08 Kapital, Reservefonds
f) Jahresgewinn- und Verlustkonto:
   098 Jahresgewinn- und Verlustkonto
g) Bilanzkonto:
   099 Bilanzkonto

verteilen sich im VDMA-Kontenplan auf die Kontengruppen:

Schmalenbach	VDMA
a) Anlagen	3
b) Beteiligungen	1
c) Darlehen	1 aktiv 2 passiv
d) Durchlaufende Werte	1, 2 bzw. 9
e) Kapital, Rücklagen	9
f) Jahresgewinn- und Verlustkonto	9
g) Bilanzkonto	9

Ist aus der Anordnung der Konten nach Schmalenbach die Anlehnung an das Bilanzschema und die oben geschilderte Aussonderung der ruhenden Konten offensichtlich, so zeigt die des VDMA die völlige Emanzipation von jedem formalen Schema. Hier war allein der „Fluß der Werte" für die Ordnung der Konten maßgebend: aus aktiven und passiven Geldwerten werden Anlagen und Material beschafft sowie Aufwendungen bezahlt, die Kombination beider ergibt den Wert der hergestellten Teil- und Fertigfabrikate; der bei Verkauf hieraus erzielte Erlös erscheint wieder unter den geldwerten Forderungen auf Geldkonten usw. Für Hollerith-Buchhaltungen bringt das Durcheinander von aktiven und passiven Konten innerhalb einer Gruppe allerdings einige Unzuträglichkeiten. Vielleicht ließe sich dem durch eine geänderte Anordnung der Konten abhelfen.

Die unmittelbar dem eigentlichen Betriebszweck dienenden, von Schmalenbach der Klasse 0 zugewiesenen „Anlagen": Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Geräte, Fuhrpark sowie Patente und immaterielle Rechte bilden im VDMA-Kontenplan eine Gruppe für sich, dem Arbeitsgang[21]) entsprechend die Gruppe 3. Beteiligungen und Dar-

[21]) a. a. O. „Die Gruppierung der Konten gemäß dem Fabrikationsgang." S. 17.

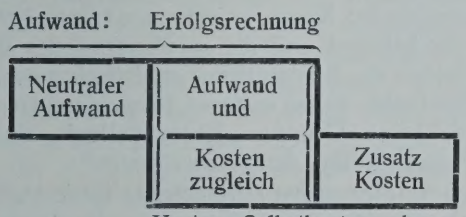
lehen werden besonderen Gruppen zugewiesen (s. u.). Die von Schmalenbach auf verschiedene Anregungen in die Klasse 0 mit übernommenen Kapital-, Reserve- und Jahresgewinn- und Verlustkonten hat der VDMA folgerichtig an dem Schluß seiner Gliederung in Gruppe 9 untergebracht.

„Finanzkonten".

Schmalenbachs Klasse 1 „Finanzkonten" entspricht fast genau der Klasse 1 „Geld und Geldwerte, Forderungen" des VDMA, lediglich die Reihenfolge der Konten ist verschieden, so daß hier auf eine Gegenüberstellung verzichtet werden kann.

Nicht Aufwand, neutraler Aufwand, neutraler Ertrag.

Schmalenbach versteht unter neutralem Aufwand Posten, die im Sinne der Erfolgsrechnung Aufwand, im Sinne der Selbstkostenrechnung aber keine Kosten sind. Sein Schema mag dies verdeutlichen:



Die von Schmalenbach in Klasse 2 untergebrachten „Neutraler Aufwand, neutraler Ertrag, nicht Aufwand" werden beim VDMA jeweils in die letzte Kontennummer 9 jeder einzelnen Gruppe verwiesen, so:

190/9 Neutrale Forderungen und Beteiligungen,
290/9 Neutrale Schulden und Beteiligungen,
390/9 Patente, Rechte und andere immaterielle Werte,
490 Neutrales (nicht dem eigentlichen Betriebszweck dienendes Material), z. B. Kautionen,
599 Nicht dem Betriebszweck dienende (neutrale) Aufwendungen,
890 Neutrale Erlöse (aus Beteiligungen, Miete, Pacht).

Wir sind der Ansicht, daß es zweckmäßiger wäre, diese „neutralen" Werte in einer gesonderten Gruppe des VDMA-Planes auszuweisen. Die Möglichkeit hierzu ist vorhanden, da der VDMA-Kontenplan nur 9 Gruppen beansprucht. Die freie Gruppe 0 wäre hierfür die gegebene. Da diese Werte „für sich auszuweisen sind, um den eigentlichen Betriebserfolg möglichst rein erkennen zu können" [22]), ist die buchhalterische, am besten gleich hauptbuchmäßige Aussonderung einer ganzen geschlossenen Gruppe einfacher und weniger zeitraubend, als der auf eine ganze Anzahl von verschiedenen Gruppen verstreuten neutralen Werte. Dies wäre eine vertretbare Durchbrechung des Ordnungsprinzips im VDMA-Kontenplan. Nur dann, wenn die neutralen Werte eine ganz untergeordnete Rolle im Gesamthaushalt des Betriebes spielen, scheint uns ihre vom VDMA vorgeschlagene Einordnung zulässig zu sein.

[22]) a. a. O. S. 7 Anm. 3.

Die von Schmalenbach der Klasse 2 „Nichtaufwand, neutraler Aufwand, neutraler Ertrag" zugewiesenen „Ausgleichskonten" zur Ausschaltung der Preisschwankungen des Materials sollen im VDMA-Kontenplan in Gruppe 5 „Aufwandkonten" (nach Arten) geführt werden. Es erhellt, daß bei Rechnung mit fixierten Werten auf der Aufwand- und Erlösseite die Aussonderung der Preisunterschiede, die an sich nichts mit der Monatserfolgsrechnung des isolierten Betriebes und der Selbstkostenrechnung zu tun haben, zweckmäßiger nicht in dieser, sondern einer Sondergruppe, i. e. O., erfolgt.

Dies gilt insbesondere bei Einbeziehung der Budgetrechnung und Einrichtung von Etatkonten in der Buchhaltung. Auch diese gehören zweckmäßigerweise in die vorgeschlagene Sondergruppe 0.

Bei der Gruppeneinteilung der Klasse 2 hat Schmalenbach sich von dem Gesichtspunkt leiten lassen, ob bei der monatlichen Übertragung des Aufwandes von den Artkonten auf die Kostenstellenkonten ein Saldo bleiben soll oder nicht. Die ersten Gruppen umfassen die Konten ohne Salden; diese werden also voll umgelegt. Schmalenbach nennt sie „durchlaufende Konten". Wir halten diese Bezeichnung für mißverständlich, da leicht mit „Transitoren" (06), „Interims-", „Zwischenkonten", „Konto durchlaufende Buchungen" usw. verwechselt werden kann. Wir würden daher die Bezeichnung „voll umzulegende Konten" zum Unterschied von „teilweise umzulegende Konten" vorschlagen.

Erwähnenswert sind die in den Klassen 33 und 34 geführten Konten über Vorleistungs- und in 35 und 36 geführten Konten über Nachleistungsaufwand sowie Zusatzkosten und Konten mit wechselndem Saldo (Klasse 37), vom VDMA „Konten der rechnungsmäßigen Aufwendungen" benannt und den Gruppen 5 und 6 zugewiesen.

Es handelt sich bei allen diesen Kostenarten um Aufwendungen, die auch heute noch in der Mehrzahl der Betriebe nicht mit der Sorgfalt behandelt und vorbedacht werden, die sie verdienen. Da sie meist buchhalterisch nicht ausgewiesen werden, erscheinen sie nicht in der Selbstkostenrechnung und werden bei Festlegung der Verkaufspreise vom Preispolitiker vergessen oder in ihrer Bedeutung unterschätzt. Es ist ein besonderes Verdienst Schmalenbachs und Schulz-Mehrins, immer wieder auf die Wichtigkeit dieser Konten hingewiesen zu haben. Aus diesem Grunde scheint uns auch ihre gesonderte Behandlung in einer einheitlichen Sonderklasse der vom VDMA gewählten vorzuziehen sein.

Magazin- und Lohnkonten (Kostenarten-Konten).

Diese in Schmalenbachs Klasse 4 geführten Konten finden sich im wesentlichen mit den bereits erwähnten Abweichungen (rechnungsmäßige und neutrale Aufwendungen) wieder in der Gruppe 5 des VDMA. Die Vorräte an Halb- und Fertigfabrikaten hat Schmalenbach dagegen der Klasse 8 zugeteilt. Die Führung der einzelnen Magazine als

Kostenstellen in dieser Klasse ist ein offensichtlich bewußtes Abweichen Schmalenbachs von seinem Ordnungsprinzip. Die Kostenstellen gehören im Grunde nach Klasse 6 oder 7.

Hinsichtlich des Kontos Hilfsmaterial in beiden Plänen schlagen wir eine weitere Unterteilung vor in: Betriebsmaterial und Hilfsmaterial. Betriebsmaterial: z. B. Putzwolle, Öl für die Maschinen; Hilfsmaterial: Lötzinn, Sauerstoff, Mennige, also im Erzeugnis steckendes, „nicht kalkuliertes", gewissermaßen „untergehendes", nachträglich nicht wägbares, erfaßbares Einzelmaterial.

Aufwandkonten mit Rückrechnung oder Konten der Verwaltungsbetriebe.

Schmalenbachs Klasse 5 umfaßt abweichend vom ersten Entwurf alternativ die vorstehend genannten Konten. Über die retrograde Rechnung, die Schmalenbach [23]) besonders für solche Betriebe empfiehlt, die sich den kostspieligen Schreibapparat der progressiven ordentlichen Betriebsbuchführung nicht leisten wollen, ist bereits oben das Erforderliche gesagt. Schmalenbach hofft, daß vieles, was heute in „zu sehr durchorganisierten" Betrieben progressiv verrechnet wird, bei Lockerung der Organisation und bei Überlassung größerer Verantwortlichkeit an die Unterorgane einmal billiger und weniger umständlich retrograd verrechnet werden wird. Wir glauben nicht, daß die allgemeine Entwicklung sich in Schmalenbachs Sinne vollziehen wird, wir glauben vielmehr, daß nicht der retrograden Rechnung, auch als „Sollaufwandsrechnung" bezeichnet, weil sie zu spät und lediglich „detektiv" ihre Ergebnisse liefert, sondern der Budgetrechnung die Zukunft gehören wird, deren Grundsätze, wie von Schmalenbach selbst betont [24]), etwas abgewandelt bei der retrograden Rechnung Anwendung finden. Für bestimmte Sonderfälle wird allerdings, wie oben erwähnt, die retrograde Rechnung eine zweckmäßige Lösung sein, nur wird sie unseres Erachtens nicht die allgemeine Bedeutung erlangen, die Schmalenbach ihr beimißt. Es kommt hinzu, daß die unbedingt mit zu verrechnenden Zinsenkosten sich für die Rückrechnung zum Unterschied von der Budgetrechnung nicht eignen.

Für die Betriebe, die nicht mit der retrograden Rechnung arbeiten, will Schmalenbach die sonst unbenutzte Klasse 5 („Freie Klasse") für die Konten der Verwaltungsbetriebe, also „Kostenstellen", nutzbar machen. Diese sind bei Anwendung der retrograden Rechnung in der Klasse 6 untergebracht.

Klasse 6 und 7. Hilfs- und Hauptbetriebe. Kostenarten der Kostenstellen.

Die Kontenklassen 6 und 7 stellen in Schmalenbachs Kontenplan die sog. Kostenstellen oder Betriebsabteilungen der Abteilungen, die gleichzeitig für Betrieb und Vertrieb tätig sind, dar. Die „reinen" Verkaufsabteilungen werden in Klasse 9 geführt. Einkaufsabteilungen und Lagerverwaltung sind den reinen Betriebsabteilungen gleichgestellt.

„Man braucht die Kostenstellenrechnung nicht unbedingt. Man kann die Kostenstellenrechnung überspringen, wenn man auf ihre gesonderte Abrechnung keinen Wert legt und der Errechnung von besonderen Kostenstellenzuschlagsprozenten nicht bedarf [25])." Im übrigen gestattet Schmalenbachs Anordnung durchaus die lediglich statistische Führung der Kostenstellenkonten.

Der VDMA hat denn auch auf die in die Hauptbuchhaltung einbezogene Kostenstellenrechnung verzichtet, nicht, weil keine „Kostenstellenzuschlagsprozente" benötigt würden, sondern zum Teil aus den bereits eingangs angeführten Gründen sowie, weil die nebenbuchmäßige bzw. statistische Führung das Buchhaltungswesen vereinfacht. Insbesondere die Durchschreibebuchhaltung bietet die Möglichkeit, bei der Kostenartbuchung die Karte der betreffenden Kostenstelle in einem Arbeitsgang zu belasten und die so übertragenen Werte leicht neben der Buchhaltung statistisch auszuwerten. Wir finden daher in dem Übersichtsschema des VDMA keine Gruppe „Kostenstellen", sondern diese lediglich unter den „Nebenkonten".

Auch für die meisten Hilfsbetriebe fordert Schmalenbach mit Recht eine Trennung der Kosten in fixe und proportionale. Zu beachten ist hierbei, daß die einem Hauptbetrieb als proportional belastete Kosten für den vorgelagerten Hilfsbetrieb fix sein können.

Ist Schmalenbach der Ansicht, daß sich nicht eindeutig sagen lasse, was eine Kosten-„Art" sei, so hat Schulz-Mehrin aufgezeigt, wie verschieden die Kostenstellen selbst gleichartiger Betriebe sein können. Betont Schmalenbach die „logische Verwaschenheit des Kostenartbegriffs" [26]), so weist Schulz-Mehrin unseres Erachtens, wie bereits geschildert, überzeugend nach, daß im allgemeinen selbst in vergleichbaren Betrieben die Kostenstellen sehr verschieden sein können. Für den Betriebsvergleich ist daher grundsätzlich die Buchung aller Kosten über Kostenartkonten notwendig. Eine Ausnahme billigt Schulz-Mehrin mit Recht für die stellenmäßige Unterteilung der Betriebs- und der Vertriebskosten im Hauptbuch zu. Die scharfe und bis ins letzte durchgeführte Trennung dieser grundverschiedene Tätigkeiten des Unternehmens widerspiegelnde Kosten muß nachdrücklich gefordert werden. Wir sind der Ansicht, daß zweckmäßigerweise monatlich getrennte Bilanzen des isolierten Betriebes und des isolierten Vertriebes aufgestellt werden. Wir haben zu dieser Frage bereits bei früherer Gelegenheit Stellung genommen. Es sei daher auf diese Ausführungen verwiesen [27]).

[23]) a. a. O. S. 28.
[24]) a. a. O. S. 30.
[25]) a. a. O. S. 32.
[26]) a. a. O. S. 35.
[27]) Vertriebskosten in der industriellen Selbstkostenrechnung. BWR Heft 6, S. 153 ff. Industrielle Vertriebskostenrechnung. Technik und Wirtschaft, Dezember 1929, Heft 12, S. 331/35.

Als „wichtigstes Erfordernis, das die Bestimmung der Kostenart erfüllen muß, ist die Abtrennung der fixen Kosten von den proportionalen“[28]) nach Schmalenbach anzusehen.

Hiernach sind innerhalb der Klassen 6 und 7 die Konten gegliedert.

Die ersten Gruppen umfassen die fixen Kosten, die in sich von Schmalenbach wie folgt aufgeteilt sind:

0 Anteile an den Kosten der oberen Verwaltung, Meistergehalt, Anteile von Hilfsbetrieben, kalkulatorische vom Beschäftigungsgrad unabhängige Zinsen.
1 Hilfsmaterialien, Raumkonten, Maschinenabschreibung, Maschinenreparaturen, als Unkosten zu behandelnde Maschinenverbesserungen, Kraft- und sonstige Dampfkosten.
2 Vom Beschäftigungsgrad unabhängige Löhne einschließlich des Anteils an sozialen Lasten dafür.

Wie hieraus ersichtlich, werden aus Gründen der Einfachheit stark degressive Kosten wie fixe behandelt. Verschiedentlich hat man sich so geholfen, daß man für diese Kosten eine besondere dritte Gruppe eingerichtet hat. Man erhält dann: 1. fixe, 2. veränderliche oder „Sprungkosten“, 3. proportionale Kosten. Es hat jede Lösung etwas für sich. Wir haben nicht gefunden, daß die gesonderte Führung der stark degressiven Kosten besonders umständlich oder schwierig ist. Die Kontrolle ihrer sprungartigen, stufenweisen Veränderlichkeit ist besonders lehrreich.

Die schwach degressiven Kosten werden bei Schmalenbach wie proportionale behandelt.

Proportionale Kosten:

3 Material,
4 Hilfsmaterial,
5 Löhne,
6 Werkzeugverschleiß,
7 Revision,
8 Fehlarbeit,
9 Verschiedenes.

Es ließe sich zu den genannten fixen und proportionalen Kosten im einzelnen noch unendlich viel sagen. Wir beschränken uns hier auf einige Bemerkungen über Abschreibungen und produktive Kosten.

Da die Fertigungsbetriebe anlagebedingte Betriebe sind und die Abschreibungen zudem sehr wesentliche Teile der Kostenrechnung sind, scheint uns eine Prüfung der Frage erforderlich, ob nicht auch eine Unterteilung der Abschreibungen in fixe und proportionale zweckmäßig wäre.

Es ist zurzeit stehende Regel, daß z. B. die Maschinenabschreibungen als „Zeitkosten“ behandelt werden. Sie sind für die Selbstkostenrechnung — vorausgesetzt, daß diese mit Effektivkostenzuschlägen und nicht mit „Normal“-Zuschlägen rechnet — unabänderlich, auch wenn in der kaufmännischen Bilanz aus irgendwelchen Gründen die Abschreibungen erhöht oder zum Teil gar ganz unterlassen werden. Sie sind ferner unabänderlich, gleichgültig, ob der Betrieb lang- oder kurzfristig übernormal oder unterbeschäftigt ist.

[28]) a. a. O. S. 35.

Es würde unseres Erachtens keine besonderen Schwierigkeiten bereiten, zumal in modernen Betrieben seit längerem „Maschinenbelastungskarten“ geführt werden, die Abschreibungen in einen als fixe Kosten zu kalkulierenden mäßigen Veraltungsteil und einen als proportionale Kosten zu behandelnden Abnutzungs- (Beschäftigungs- oder Betriebsnutzungs-) teil zu zerlegen, der auf Grund der tatsächlich geleisteten Maschinenarbeitsstunden errechnet wird. Die „Veraltungs“verluste sind nur schätzungsweise, die Abnutzungskosten meist an Hand vorliegender Erfahrungszahlen (einschließlich Reparaturkosten) relativ genau zu ermitteln, auf jeden Fall aber genauer, als dies mittels der jetzigen rohen Schätzung möglich ist, festzulegen. Es wird, gleichgültig, ob die Maschinen stark oder schwach benutzt werden, mit einer runden Lebensdauer von 3, 5, 10 oder gar 20 Jahren gerechnet und also kalkuliert. Bei Festlegung und zwangläufiger Verrechnung der Abschreibung entsprechend unserem Vorschlage würde wahrscheinlich erreicht werden, daß infolge Überbeschäftigung erscheinende rechnungsmäßige Sondergewinne nicht ausgeschüttet, sondern als „normale“ Abschreibungen einbehalten werden. Das Verfahren hat möglicherweise auch steuerliche Vorteile, weil hierbei die Abschreibungen nicht als „Sonder“-Abschreibungen erscheinen.

Die sog. „produktiven“ Kosten läßt Schmalenbach unter Überspringung der Klasse der Stellenkonten unmittelbar vom Lager auf Klasse 8, Halb- und Fertigungsfabrikate, buchen. Auch der VDMA läßt diese Regelung zu, jedoch mit dem ausdrücklichen Hinweis, daß die Buchung über Gruppe 5 Aufwandkonten aus Gründen der Klarheit wünschenswert sei, zumal hierdurch der Betriebsvergleich wesentlich erleichtert werde. Es ist immer zweckmäßig, über statistische Sammelkonten die gesamten Wertebewegungen zu leiten. Die geringe Mehrarbeit lohnt. Für den Betriebsvergleich ist sie unerläßlich.

Fehlarbeit. Unkosteninflation.

Die dem Betriebe durch „Fehlarbeit“ entstehenden Kosten verdienen eine besondere kurze Behandlung, stellen sie doch in gewissen Industrien (Porzellan, Gießerei usw.) einen wichtigen Unkostenbestandteil dar. In vielen Betrieben werden sie sorgfältig überwacht. Löhne und Materialien werden auf Belegen mit besonderer, ihnen allein vorbehaltener Farbe gesammelt, oder sie werden aus den sonstigen „Unkostenlöhnen und Unkostenmaterialien“ als „rote Löhne“ usw. mit roter Tinte herausgehoben, soweit es sich um Betriebe mit Zuschlagskalkulation handelt. Damit die buchmäßigen Unkosten nicht zu stark anschwellen, wird oft auf Umlegung der anteiligen Gemeinkosten, also auf „Unkostenzuschläge“ verzichtet. Dies Verfahren ist zweifellos falsch. Die anteiligen proportionalen Kosten sind auf jeden Fall anzurechnen. Es läßt sich darüber streiten, ob es notwendig ist, auch die anteiligen fixen Kosten anzurechnen. Nach Schma-

lenbach „kann“[29]) von ihnen abgesehen werden. Etwas anderes ist es offenbar, sobald nicht „Fehlarbeit“, sondern für den eigenen Betrieb ordnungsgemäß auf sog. „Innenaufträge“ gelieferte Erzeugnisse oder Arbeiten zu kalkulieren sind. Hier sind zweifelsohne die gesamten Gemeinkostenzuschläge einschließlich der fixen Kosten anzurechnen, allerdings nur dann, wenn die Buchungen in sich geschlossen [„kurzgeschlossen“[30])] sind, d. h. wenn die Gemeinkostenkonten mit den gleichen Beträgen belastet werden, für die sie bei Verteilung und Umlegung der Gemeinkosten erkannt worden sind. Das ist nur bei einer Kostenrechnung entsprechend Schmalenbachs oder Schulz-Mehrins Kontenplan der Fall. Nur insoweit haben unseres Erachtens die Ausführungen Ansorgs[31]), der grundsätzlich die Anrechnung von Unkostenzuschlägen wegen der hieraus folgenden „Unkosteninflation“ ablehnt, ihre Richtigkeit.

In diesem Zusammenhang sei auf die unseres Erachtens beachtliche Anregung von Lorentz[32]) aufmerksam gemacht, wonach auch buchhalterisch zwischen „Unkosten“ und „Verlustkosten“ mittels Einrichtung eines besonderen „Vergeudungskontos“ unterschieden werden sollte. Die „Zweckbedingtheit des Verbrauches“ soll das Kriterium der Unterscheidung sein. Lorentz trennt den Aufwand in „Nutz-Aufwand“ und in „Verlust-Aufwand“. Der Verlust-Aufwand wird von ihm aufgeteilt in

1. vermeidbaren,
2. bedingt vermeidbaren Aufwand.

Die vermeidbaren Verluste zerfallen in

a) Veruntreuungen,
b) Fehlarbeit;

die bedingt vermeidbaren (technisch bedingt) in

a) betriebsbedingte,
b) entwicklungsbedingte Verluste.

Wenn auch die Schwierigkeiten der richtigen Kontierung dieser Kosten nicht zu verkennen sind, so scheint uns ohne weiteres die Möglichkeit zu bestehen, die sog. „Vergeudungskosten“ buchhalterisch gesondert zu erfassen und der leichteren Kontrolle zugänglich zu machen.

Wir haben gesehen, daß Schmalenbach die Kostenarten gewissermaßen nebenbuchmäßig bei den Kostenstellen, der VDMA umgekehrt die Kostenstellen als Nebenkonten zu den Hauptkonten Kostenarten führt. Insoweit lassen sich die Klassen 6 und 7 Schmalenbachs mit Gruppe 5 Schulz-Mehrins vergleichen. Diese scharf betonte Scheidung der Kosten in fixe und proportionale finden wir im VDMA-Kontenplan nicht. Zieht Schmalenbach die Trennung der Kosten in diese beiden Kategorien ausdrücklich vor, so befürwortet Schulz-Mehrin die Ausscheidung und Heraushebung der Beschäftigungsgradschwankungen mit Hilfe von „Verrechnungs“konten [Unkosten-Sammelkonto, Beschäftigungsgradkonto[33])] und „Normalzuschlägen, die der normalen Beschäftigung entsprechen“. Zwischen Aufwandskonten, Gruppe 5, und Fertigungskonten, Gruppe 6, werden die Konten „Verrechnete Gemeinkosten der Fertigung“ (bzw. des Vertriebes) eingeschaltet. Sie werden zu Lasten des Fertigungskontos: „entstandene Herstell-Gemeinkosten“ von den monatlichen anteiligen weiterverrechneten Gemeinkosten entlastet.

Der Unterschied zwischen den beiden Konten enthält sowohl die noch in der Fertigung steckenden Gemeinkosten als auch die infolge Unterbeschäftigung nicht verrechneten „nicht gedeckten“ Gemeinkosten. Zur Trennung dieser verschiedenen Bestandteile werden auf die rechnerisch in Fertigung befindlichen Materialien und Löhne Normalzuschläge gemacht. (Die Rechnung lediglich mit Effektivkostenzuschlägen wird mit Fug abgelehnt.) Man erhält also dann die vollständigen Herstellkosten der Bestände.

Läßt Schulz-Mehrin es dahingestellt sein, was unter „normaler Beschäftigung“ zu verstehen ist, so definiert Schmalenbach sie indirekt, indem er angibt, daß der optimale Beschäftigungsgrad „etwas über dem normalen“ liege[34]). Eine offenbar unbefriedigende Definition, die uns im übrigen im Widerspruch zu den „Grundlagen“ zu stehen scheint. Wir verweisen auf unsere ausführlichen Darlegungen hierüber an anderer Stelle[35]). Letzten Endes ist es einerlei, ob der „normale“ Beschäftigungsgrad 10, 20 oder 30% unter dem optimalen liegt, oder ob man als „normal“ die Durchschnittsbeschäftigung der letzten anormalen Jahre annimmt. Wesentlich insbesondere für Zwecke des Betriebsvergleiches ist lediglich, daß man sich überhaupt irgendwie einigt. Zwar bemüht sich der VDMA seit langem um eine befriedigende Lösung, gefunden ist sie leider bislang nicht. Die Diskussion hierüber sollte ebenfalls wieder in breiterem Umfange aufgenommen und zu Ende geführt werden. Bis dahin, schlagen wir vor, sollte der „normale Beschäftigungsgrad“ bzw. für den isolierten Betrieb der „Betriebsnutzungsgrad“ dem „optimalen“, d. h. dem Betriebsnutzungsgrad gleichgesetzt werden, bei dem die Kostendegression in eine Progression umzuschlagen droht.

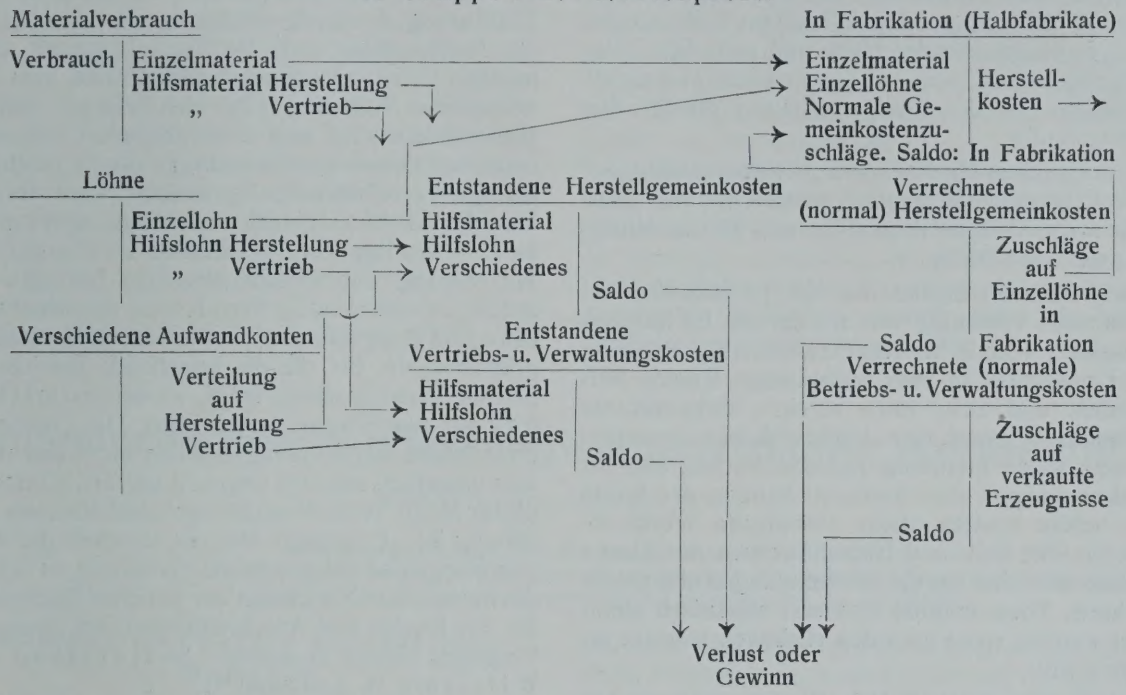
Klasse 8. Halb- und Fertigfabrikate (Kostenträger-Konten).

Für die in Fertigung befindlichen und bereits fertiggestellten Erzeugnisse ist in Schmalenbachs Plan

[29]) a. a. O. S. 38.
[30]) VDMA-Plan, S. 21.
[31]) R. Ansorg, Unkosteninflation in der Fabrikbuchhaltung. Maschinenbau, Band 9, Heft 2, Januar 1930, S. 21/22. Nach Drucklegung ist im Maschinenbau, Heft 19 vom 2. Oktober 1930 eine Arbeit von Stelter, Die Verrechnung von Gemeinkostenaufträgen erschienen, die sich mit unserer Ansicht deckt.
[32]) Dr. St. Lorentz, Begriffliche Unterscheidung zwischen Nutzkosten und Verlustkosten. Zeitschr. für Betriebswirtschaft, Heft 7, 1930, S. 545/49.
[33]) H. Stelter, Rationalisierung und Umsatz. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 8, 1930, S. 622.
[34]) a. a. O. S. 39.
[35]) G. Wolff, „Normaler Beschäftigungsgrad“ und „normale Selbstkosten“ oder „normaler Betriebsnutzungsgrad“ und „normale Herstellkosten“? Betriebswirtschaftliche Rundschau, Heft 7, 1929, S. 195/200.

Klasse 8 bestimmt worden. Ihr entsprechen im VDMA-Plan die Gruppen 6 „in Arbeit befindliche (halbfertige) Erzeugnisse" und 7 „fertige (abgerechnete) Erzeugnisse". Wir bringen nachstehend ein Buchungsschema aus dem VDMA-Plan, das den Buchungsgang bei Einschaltung eines besonderen Kontos „in Fabrikation" (Halbfabrikate) veranschaulicht.

Einschaltung eines besonderen Kontos „In Fabrikation" (Halbfabrikate) in Gruppe 6 des Kontenplans.



Die Unterteilung der Erzeugnisse in halbfertige und fertige im Plan des VDMA erscheint uns recht zweckmäßig. Nicht zuletzt wegen der anzustrebenden getrennten hauptbuchmäßigen Bilanzierung des Betriebes und Vertriebes werden die Fertigerzeugnisse (Fertiglager), soweit es sich um lagermäßige Erzeugnisse und nicht um Einzelanfertigungen handelt, am besten in den Büchern der Vertriebsabteilung geführt. Diese ist für den Lagernachschub, die Lagerhaltung verantwortlich und hat für den Zinsendienst aufzukommen. Diese Trennung in den Büchern ist natürlich auch bei Schmalenbachs Gliederung möglich, nur würde dann die Klasse 8 zu zerreißen sein.

Erst die Auflösung der gemischten Konten in Bestands- und Erfolgskonten ermöglicht die kurzfristige buchmäßige Inventur. Eine umständliche und körperliche Inventur ist also nicht mehr bzw. nur langfristig zu Kontrollzwecken erforderlich.

Klasse 9. Verkaufskosten, Erlöse, Gesamtabrechnung.

Waren im VDMA-Plan alle Aufwandkonten des Betriebes und Vertriebes in Gruppe 5 durcheinandergemengt, so hat Schmalenbach den „Verkaufskosten", die er auch gelegentlich als Vertriebskosten synonym bezeichnet, die letzte Klasse seines Planes vorbehalten.

Wir halten die Bezeichnung „Vertriebskosten" für treffender. „Verkaufskosten" sind unseres Erachtens die den einzelnen getätigten Verkauf betreffenden Kosten, „Vertriebskosten" gewissermaßen die Bereitschaftskosten der Vertriebsabteilung zum Verkauf einschließlich Verkaufskosten. Der Begriff ist also weiter.

Schmalenbach unterteilt die „Verkaufskosten" in:

90 Allgemeine Verkaufskosten, durchlaufend,
91 Allgemeine Verkaufskosten mit Saldo,
92 Gebiets-Verkaufskosten,
93 Sorten-Verkaufskosten.

Wir finden also, wie in Klasse 4, hintereinander: Arten- und Stellenkonten. Die Trägerkonten denkt Schmalenbach sich offensichtlich nebenbuchmäßig geführt. Die Möglichkeit der Verwendung von besonderen Verkaufskostenzuschlägen und der Unterteilung der Vertriebskosten in fixe und proportionale wird lediglich gestreift. Eine zweckmäßige Behandlung dieser Kosten bringen Schnutenhaus und Gebhardt, auf die hier der Kürze halber verwiesen sei [36]).

Hinsichtlich der zu Gruppe 91 gehörenden, von Schmalenbach besonders behandelten „Propagandakosten" [37]) sei ergänzend darauf hingewiesen, daß deren Verteilung in „ausgeglichenen Monatsbeträgen" bei Saisonbetrieben unzweckmäßig ist. Hier

[36]) Dr. O. R. Schnutenhaus, Die Analyse der Vertriebskosten. Technik und Wirtschaft, Heft 12, 1929, S. 325/330. — Dr. F. Gebhardt, Buchhalterische und kalkulatorische Behandlung der Handlungsunkosten unter Aufteilung nach Kostenstellen und Kostenträgern, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Heft 9, 1930, S. 396/421.

[37]) a. a. O. S. 25 und 40.

werden entsprechend dem erfahrungsgemäßen Umsatzanteil der einzelnen Monate am Jahresumsatz die Propagandakosten aufgeteilt werden müssen. Dabei ist noch zu berücksichtigen, wann die Rechnungen hierfür gebucht werden. Häufig gehen diese wesentlich später ein oder werden gar erst nach Prüfung und Anweisung zur Zahlung gebucht. Hier ist rechtzeitige Rückstellung bei Auftragerteilung in entsprechender Höhe und ungleichmäßige Verteilung der Kosten auf die einzelnen Monate erforderlich. In der Budgetrechnung erfolgt dies zwangsläufig.

Die Gruppen 95, 96 und 99 „Erlösabrechnungen" und „Ertrag-Sammelkonten" entsprechen im wesentlichen der Gruppe 8 „Erlöse und Erlösschmälerungen" des VDMA.

Wir kommen hinsichtlich der Erlöskonten auf einen alten Vorschlag von uns zurück. Es hat sich in unserer Praxis als recht zweckmäßig erwiesen, die Erlöskonten in zwei selbständige Konten aufzuteilen, und zwar etwa in ein „Verkaufskonto Selbstkosten" und ein „Verkaufskonto Verkaufserlöse". Diese Trennung hat den Vorteil, daß bei Rücksendungen oder Stornobuchungen der Saldo der beiden Konten allein zutreffende Werte ergibt[38]). Die Soll- und Haben-Summen nur eines Erlöskontos sind um die Rücksendungen und Storni zu hoch. Diese müßten also erst statistisch eliminiert werden, wenn man den effektiven Umsatz ermitteln will.

Die Gruppe 9 des VDMA „Eigenkapital und Abschluß" ist eingangs bei Klasse 0 des Schmalenbach-Planes besprochen worden.

Es würde hier zu weit führen, wollten wir noch im einzelnen auf die Ausführungen Schmalenbachs über die „Anwendung des Kontenrahmens", illustriert an einer Reihe instruktiver praktischer Beispiele, eingehen. Sie entsprechen in ihrem Umfange den Erläuterungen zum Kontenplan. Es handelt sich im wesentlichen um einen

a) Kontenplan der Einheitsbuchführung für mittlere Maschinenfabriken mit Einzelfertigung,
b) desgl. für mittlere Gummiwarenfabriken,
c) desgl. für mittlere Eisengießereien,
d) desgl. für den Braunkohlenbergbau (Geschäftsbuchführung),
e) und desgl. für mittlere Maschinenfabriken mit Einzelfertigung laut RKW Nr. 9.

a und e unterscheiden sich insofern, als die hauptbuchmäßige Trennung von Betrieb- und Geschäftsbuchführung mit Hilfe von mehreren Übergangskonten:

Materialübergang,
Löhne-, Gehälterübergang,
Verschiedene Übergänge,
Fabrikate-Übergang,
Fixkosten-Übergang,
Differenz-Salden-Sammlung

aufgezeigt wird.

[38]) Die „Erlösschmälerungen" wären dann anstatt auf Gewinn- und Verlustkonto auf Verkaufserlöskonto zu verbuchen; man erhält so hier den Nettoerlös".

Wenn wir auch im allgemeinen die Ansicht Kalischers[39]) teilen, daß „die rein technischen Entwicklungstendenzen in der Kontierung, die die Natur der Rechnung nicht ändern, ihr Ende gefunden haben und gewisse Variationen allenfalls noch von dem Mechanisierungsprozeß der Buchhaltung zu erwarten sind", so glauben wir doch, daß die Einführung der Budgetrechnung für den Aufbau der Kontenpläne und die Kostenrechnung noch manche Verbesserungsmöglichkeiten und zum Teil wesentliche Änderungen mit sich bringen wird[40]). Insbesondere wird eine weitergehende Differenzierung der Gemeinkostenzuschläge durch zuschlagmäßige Verselbständigung weiterer Verwaltungsbereiche, wie Hall[41]) sie vorschlägt, zu erwarten, weil notwendig, sein. Vermutlich wird sogar auf Verrechnung von Zuschlägen, also Umlegen der anteiligen insbesondere fixen Kosten verzichtet werden. „Die Mengenkosten, proportionale oder nahezu proportionale, für die die betreffende Betriebseinheit die Verantwortung trägt, werden unmittelbar mit dem Standard verglichen. Die Zeitkosten, etwa Miete, Versicherung, werden nicht erst mühsam umgelegt, sondern ungeteilt der Stelle belastet, die für Miete, Versicherungsangelegenheiten usw. zuständig ist. „Es genügt also ein Sammeln der Ausgabebelege und entsprechende Verteilung, zu Schluß des Monats das Nachholen der üblichen Buchungen für fixe Kosten und Abschreibungen, um alles zum Vergleich Nötige zu haben." So Harrison und Williams lt. Lohmann[42]).

Auf jeden Fall bedeuten Schmalenbachs und Schulz-Mehrins Kontenpläne einen entscheidenden Fortschritt im industriellen Buchführungs- und Kostenrechnungswesen. Ist Schmalenbachs Rahmenplan unseres Erachtens auch theoretisch für den Praktiker etwas überladen und kompliziert, während der Schulz-Mehrins sich durch besondere Übersichtlichkeit und Klarheit auszeichnet, so ist doch zu berücksichtigen, daß Schmalenbachs Rahmenplan sich an alle industriellen Betriebe schlechthin wendet, während Schulz-Mehrin sich bewußt auf die eingangs erwähnten beschränkt. Soweit diese in Frage kommen, wird nach unserer Ansicht der VDMA-Plan vorzuziehen sein, weil er unverändert oder mit nur ganz geringfügigen Änderungen übernommen werden kann und an das Personal wesentlich geringere Anforderungen stellt, ohne dabei

[39]) Dr. H. E. Kalischer, Buchhalterische Erfolgsermittlung in Maschinenfabriken. Verlag Oskar Müller, Köln 1929, S. 135.

[40]) Nicht unerwähnt bleiben darf hierbei die „Plankostenrechnung". Vgl. Dr. Fr. Sommer, Grundzüge der Plankostenrechnung, Technik und Wirtschaft, Dezember 1929, Heft 12, S. 318/324, sowie Lorch-Sommer, Rechnungswesen und technischer Betrieb, VDI-Verlag, Berlin 1929, S. 72 und 133 ff.

[41]) H. W. Hall, Zürich, Grundsätzliches zur Normung der industriellen Buchführung. Zeitschr. für Handelswissenschaft und Handelspraxis, Heft 11, 1929, S. 325/38.

[42]) Dr. M. Lohmann, Der Wirtschaftsplan. Verlag Weiß, 1928, S. 131.

weniger brauchbare Ergebnisse zu liefern als Schmalenbachs. Wir würden allerdings die buchmäßige Trennung der fixen von den proportionalen Kosten trotz allen praktischen Schwierigkeiten, abgesehen von Fabriken mit Einzelfertigung verschiedenartigster Erzeugnisse, befürworten. Der VDMA-Plan ist eine leichtverständliche Anleitung für den Praktiker. Schmalenbachs Kontenrahmen wirkt mehr wie ein Lehrbuch, setzt insbesondere trotz zum Teil eingehender theoretischer Erläuterungen genaue Kenntnis der „Grundlagen" voraus. Die Fülle der Alternativ-Lösungen verwirrt. Wir meinen, daß es möglich sein müßte, den Kontenrahmen von allem theoretischen Ballast für den Praktiker zu befreien und in eine kurze, durchsichtige, unkomplizierte Vorschrift umzubauen. Nur dann wird er von der Masse der Praktiker gelesen und angewandt.

Es ist offenbar kein Zufall, daß der VDMA die „Einheitsbuchführung" des RKW seinen Mitgliedern nicht empfiehlt. Es hat sogar beinahe den Anschein, als sei der VDMA-Normalkontenplan in einem gewissen, unausgesprochenen Widerspruch zu dieser geschaffen worden. Der Grund hierfür wird die übermäßige Kompliziertheit und rein äußerlich der Umfang dieses RKW-Vorschlages sein, die die Praktiker abgeschreckt haben. Ein Vergleich zwischen der RKW-Einheitsbuchführung für Maschinenfabriken und dem VDMA-Kontenplan wäre nicht minder reizvoll und vielleicht aufschlußreicher als der vorstehende.

Es wird Aufgabe aller Beteiligten sein, aus den beiden Normalplänen und dem Halls einen neuen möglichst einfachen Rahmenplan mit einheitlicher Terminologie zu schaffen, der insbesondere für den Vertrieb weiter ausgebaut werden und ferner von vornherein die Budgetrechnung mehr, als bisher geschehen, berücksichtigen müßte.

Dynamische Bilanzauffassung und gesetzlicher Wertbegriff II.

Von Theodor Schatz, Kiel.

Wir veröffentlichen hier den zweiten Teil des Aufsatzes, in dem ein Vertreter der Rechtswissenschaft den Versuch unternimmt, dynamische Bilanzauffassung und handelsrechtliche Bewertungsvorschriften miteinander zu vergleichen.

Zustand und Erfolg als statische Momente.

Entscheidend für den Ansatz des Bilanzwertes ist nach obigem die Verwertungsmöglichkeit. Was hat es nun mit der Behauptung der Betriebswirtschaft auf sich, daß eine Bilanzauffassung nur dann als dynamische anzusprechen sei, wenn sie die Erfolgsermittlung als das Wesen der Bilanz bezeichnet? Wie durch Geld allein letzten Endes wirtschaftlich verwertet werden kann und die Tätigkeitskraft der Unternehmung auf ein Umgießen von Vermögensgegenständen in Geldwerte letztlich hinausläuft, so bezeichnet allein die Darlegung, wieweit die Umformung faktisch in einem Zeitpunkte schon gediehen ist und welche Größe im Vergleich zu früher die tatsächlich erlangten Geldwertzahlen haben, die wirklich abgeschlossene Entwicklung, d. h. den Erfolg, in einer Zahl. Nur ein so qualifizierter ist der wirkliche Erfolg. Jeder andere Gewinnbegriff bezieht sich auf noch nicht faktisch realisierten Gewinn und damit notwendigerweise auf die zu beachtende Verwertungsmöglichkeit und das hier vertretene Wertungsprinzip. Der wirkliche Erfolg ist nur zu erkennen, wenn man die Beobachtung auf einen Zeitpunkt in abstrahierender Weise begrenzt: er ist die Vorstellung eines durch die Unternehmungstätigkeit in einem Zeitraume an Geldwerten faktisch Erreichten. Der Zustand dagegen ist die Vorstellung eines durch augenblicklich zu bewirkenden und gelingenden Tausch vorhandenen Geldwertes. Nennen wir die erstere Vorstellung Erfolgsgedanken, die letztere Zustandsgedanken. Beide setzen Betrachtung eines ruhenden Bestandes voraus. Beide abstrahieren auf einen Zeitpunkt hin durch Einführung typisch statischer Momente, des Gedankens augenblicklicher Tauschbarkeit und des bisher faktisch Getauschten. In dem einen Falle ist der Vermögens-, in dem anderen der Erfolgsbestand zu werten[14]).

Betrachtet man das Unternehmen nur unter dem Erfolgsgedanken, so wird durch jede Verschiebung in den Wertzahlen der noch nicht in Geld umgeformten oder augenblicklich umzuformenden Gegenstände die tatsächliche Erfolgsziffer, diejenige erfolgter Geldeingänge, verändert und das Bild des abgeschlossenen Erfolges verzerrt. Diese Gegenstände müssen mit den aus dem Tauschverkehr früher geschöpften Preisen, die aus der dauernden Rückumbildung von Geld- in Sachvermögen gegeben sind, verbleiben, zum Anschaffungswerte angesetzt werden. Betrachtet man das Unternehmen unter dem Zustandsgedanken, so fingiert man den augenblicklichen Tausch der Güter und kommt zum Veräußerungswert.

Es ist in voller Reinheit eine Vorstellung von Zustand und Erfolg gleichzeitig nur möglich, wenn man davon absieht, daß das Unternehmen sich in Entwicklung befindet. Die erste, die Eröffnungs-, und die letzte, die Liquidationsbilanz, werden in ihrer

[14]) Auch Schmalenbach gedenkt in seiner „Dynamischen Bilanz" ganz und gar nicht, den wirklichen Erfolg darzustellen, sondern nur einen fingierten auf Grund genauester Beurteilung der Verwertungsmöglichkeit; was aber ebenso gelingt mit Hilfe eines in entsprechender Weise fingierten Vermögenszustandes (vgl. unten).

Eigenart und in dem Verhältnis zueinander die beiden Zwecke erreichen. Nur bei ihnen ist es sinnvoll, von einer Entwicklungsmöglichkeit abzusehen: soll doch hier das Unternehmen nicht mehr oder noch nicht als Werte und Güter bewegender Komplex, also statisch, begriffen werden.

Die Bezugnahme auf Zustands- und Erfolgsgedanken als Voraussetzung für eine dynamische Bilanzauffassung.

Wenn beabsichtigt ist, das Vermögen zu verwerten auf Grund einer bisher erschaffenen Erfolgsmöglichkeit, so ist für eine Wertfestsetzung — gerade in der Jahresschlußbilanz — die Beurteilung der Lage der Unternehmung in der Gesamtwirtschaft, der entsprechenden Funktion der Gegenstände und der Verwertungsmöglichkeit überhaupt maßgebend. Diese Urteile verschieben sich stets in entsprechender Weise, falls die alten Beziehungen nicht mehr aufrechterhalten und die Güterkomplexe in eine andere Verwertungsrichtung geführt werden sollen.

Die Gesichtspunkte des Zustandes und des Erfolges berücksichtigen dann allein keinesfalls die Entwicklung, die in der Unternehmung gegebene Fähigkeit, Güter später einzutauschen und damit Erfolg zu erzielen. Der Zustandsgedanke geht über die in der Wertbewegungsvorstellung gesetzte Verwertungsmöglichkeit hinaus, der Erfolgsgedanke bleibt hinter ihr zurück, nimmt sie noch nicht als real wertbar. Wie die Werte durch den Einfluß der Unternehmung in Bewegung kommen und damit erst die Trennung zwischen zwei Tauschwerten zweier Zeitpunkte und Verwertungsrichtungen gegeben ist, so sind, wie schon früher betont, Anschaffungs- und Verkaufswert die Grenzpunkte, zwischen denen die lebendige Entwicklung zu beobachten ist und eine Zweckbetrachtung für die Bewertung sich auswirken muß.

Hier liegt nicht eine pseudo-dualistische Auffassung vor, sondern die Aufweisung der Bezugnahme auf die zwei statischen Auffassungen als einer notwendigen Voraussetzung für jede dynamische Betrachtungsweise; denn im Hinblick auf die im Erfolgs- und Zustandsgedanken gesetzten gegensätzlichen Grenzstellungen kann erst die Bewegung kenntlich gemacht werden: die augenblickliche Spannungsstärke der Verwertungskraft drückt sich im Spannungsverhältnis zwischen Anschaffungs- und Veräußerungswert aus. Je näher die Güter demnach bereits dem Tausch gebracht sind, um so näher stehen sie der Zustandsbetrachtung, je mehr Güter zum Verbleiben bestimmt sind, um so mehr stehen sie unter dem Erfolgsgedanken.

Als Beispiele folgendes: Werden für die Bilanzaufstellung auf den Anschaffungswert Selbstkosten zugeschlagen oder verrechnet, so hat dies mit der Errechnung des faktischen Erfolges gar nichts zu tun. Die gemachten Ausgaben hätten sonst vorläufig als reiner Verlust gebucht werden müssen; denn, ob sie bei einem späteren Verkaufe gedeckt werden, ist mit völliger Sicherheit niemals zu sagen und nur der wirkliche Umsatz und realisierte Verkauf kennzeichnet den tatsächlichen Erfolg. Ob und wann Kosten- oder Gesamtkostenwerte irgendwie anzusetzen oder als Verlust zu buchen sind, ergibt sich allein aus der Erwägung, ob und wann später dieser Wert realisiert werden kann, d. h. ob der Zustandsgegenüber dem Erfolgsgedanken mit Platz greift.

Bei den Abschreibungen auf Anlagewerte ist dies noch deutlicher. Wenn der Anschaffungsaufwand auf die Jahre der wahrscheinlichen Nutzbarkeit umgelegt wird, gleichgültig ob man dabei die Verwertbarkeit nach erfolgter Abnutzung gleich 0, höher oder niedriger wertet, so setzt dies wie jede Antizipation eine Betrachtung auch unter dem Zustandsgedanken voraus: ob und wann der Gegenstand außer Betrieb gesetzt und welche Tauschfähigkeit ihm dann zuzuschreiben sein dürfte. Mit einer technischen Brauchbarkeitsminderung hat dies nichts zu tun[15]). Jede „in der Jahresrechnung sich wieder ausgleichende Verschiebung der Darstellung von Roh- und Reingewinn“ (Fischer a. a. O. S. 26), deutet auf eine Wertung im oben erörterten Sinne hin. Man erfüllt auch hier den begrifflichen Gehalt des Wortes Kosten tatsächlich mit Bewertungsmomenten.

Ein Idealtyp eines Tauschzustandes, in welchem in durchschnittlich gleicher Höhenlage sich die Einzelpreise halten, wird nicht immer, oft dagegen eine Veränderung der Tauschkraft des Maßgutes, entweder allgemein (z. B. bei Inflation) oder hinsichtlich einzelner Gütergruppen (z. B. bei technischem Fortschritt) in Erscheinung treten. Bei Veränderung der Wertmaßgrundlage in irgendeiner Richtung würde bei Ansatz der alten Werte das Unternehmen in einem verzerrten Bilde erscheinen: Unbeachtet würde bleiben die Einhängung des Unternehmens in der Wirtschaft, durch welche die Grenzpunkte Anschaffungs- und Verkaufswert vom Standpunkte der Unternehmung aus bedingt sind; denn es haben sich die objektiven Tauschwerte in ihrer allgemeinen Form in der Wirtschaft verändert und müssen so berücksichtigt werden. Hier ist der Wiederbeschaffungswert anzuwenden. Bei richtiger Beurteilung der Verwertungsmöglichkeit jedoch nur dann, wenn die Verschiebung als eine dauernde, für die Veräußerung noch relevante zu betrachten ist. Ob eine solche und entsprechend der Ansatz des Wiederbeschaffungswertes bei der heutigen Wirtschaftsstruktur als die gewöhnliche Erscheinung oder als Ausnahmefall zu beurteilen ist, ist für die theoretische Deutung belanglos[16]).

---

[15]) Man vergleiche die Abschreibungsmethoden vom technischen Standpunkte des Ingenieurs und vom wirtschaftlichen der Kaufleute.

[16]) Grundsätzlich anders ist die Lage, wenn nicht das augenblickliche Spannungsverhältnis zwischen Anschaffungs- und Veräußerungswert, sondern die Erfolgskraft des Gesamtkomplexes der Unternehmung oder der für sie bezeichnendsten Beziehungskomplexe, der im „Betriebe einer Anlage errungenen Herrschaft“ (RGZ. 19, 121) oder der Dauerbeziehungen zur „Kundschaft“ zu werten ist. Aber auch ihre Beurteilung und der hier in Frage kommende Tauschwert, der Ansatz des Ertrags-,

Wann die sog. objektiven oder subjektiven, die Geschäfts- oder Sonderwerte anzusetzen sind, richtet sich ebenfalls nach der Funktion der Güter, der Art der Verwertungsmöglichkeit und der Einschätzung des Spannungsverhältnisses zwischen Anschaffungswert und dem im einzelnen zu erzielenden Verkaufswert.

Es leuchtet ein, daß die verschiedensten Werttypen unter solchen Gesichtspunkten unter den Begriff des richtigen oder wahren Wertes fallen können[17]).

Das Ineinandergreifen der Betrachtungsweisen des Zustandes und des Erfolges wird besonders deutlich bei der Stellung des Geldes. Das dynamische Moment wird hier auf ein Grenzmaß reduziert und nur eine statische Erklärung möglich. Der Zustand, der vorhandene Geldwert, ist hier durch sich selbst gegeben, ein Idealtyp, und ebenso ist das an Geldwert in einem Zeitraum tatsächlich Erreichte, der Erfolg, hinsichtlich des reinen Geldwertes gleichfalls verkörpert. Von hier aus ist auch die Stellung jeglicher Schulden und Forderungen zu beurteilen. Sie sind unmittelbar wie das Geld Ausdruck der Wirtschaftsverbundenheit der Unternehmung (vgl. oben). Hinsichtlich der Bewertung erscheinen sie als Geldsurrogate insoweit, als sie den Wertverschiebungen des Geldes, als Waren insoweit, als sie ohne Rücksicht darauf gewissen Wertänderungen wie diese unterliegen. Die Funktion des Geldes ersetzen sie, wenn sie die Stelle noch nicht ausgegebenen oder noch nicht eingenommenen Geldes vertreten, die Funktion von Waren dann, wenn mit ihnen der Eingang von Geld erkauft werden soll. Die Passiva, gleichgültig, ob sie Schulden für Waren- oder Geldhingabe (hierbei für Vorauszahlungen oder Darlehen) sind, stellen demnach, von der Seite der Güter aus betrachtet, eine Verminderung des Geldwertes dieser dar, welche allein dadurch möglich wird, daß ein Ausgang an geldwerten Größen durch Schaffung eines Surrogates ersetzt wird. Derart gesehen, bedeutet die Notiz der Schulden in den Passiven kaum etwas anderes als ein Einsetzen eines Berichtigungspostens im Hinblick auf die richtige Wertfeststellung, die Gesamtvermögens- oder Erfolgsermittlung hin. Als einziger in seiner Größe von allen anderen abhängiger Posten bleibt der des Eigenkapitals[18]).

Kein Einwand ist gegen unsere Auffassung daraus herzuleiten, daß die Bilanzaufstellung sich nicht immer nach den klaren Linien einer Zweckrichtung wird vollziehen können. Im wesentlichen werden zwei Momente einen richtigen Wertansatz erschweren: Auch der beste Kaufmann wird nicht immer eine völlig zutreffende Vorstellung von der allgemeinen Wirtschaftslage haben, in die er sein Unternehmen in seiner Funktion einpassen muß. Ferner wird er versucht sein, an dem Maß aufgewendeter Kosten den Abstand eines Gutes von der Anschaffung und der Veräußerung zu bemessen. Dem Kaufmann ist zuzubilligen, die Beurteilung nach bewährten, der Geschäftseigenart angepaßten Erfahrungsgrundsätzen vorzunehmen. Nun wird durchschnittlich Produktions- und Umsatztätigkeit der üblichen Verwertungsmöglichkeit angepaßt sein, Kostenaufwand nur bei Realisationsaussicht eintreten. Dies ist aber nicht notwendig: Die Phasen oder Intervalle, in denen von der Anschaffung in (wirtschaftlich) technischer Behandlung ein Gut zur Veräußerung vorschreitet, brauchen nicht gleichartig oder dem Tempo dieses Weitergleitens entsprechend mit Kosten belastet zu sein. In eingefahrenem Geschäftsbetriebe kann eine Phasenüberwindung einem Kostenaufwand entsprechen, unter gesicherten Verhältnissen können Kosten Anhaltspunkte für die Einschätzung der Funktions- und Wertlage abgeben. Der Kaufmann darf sich aber durch die Menge solcher Anhaltspunkte nie den Blick für den wahren Sachverhalt trüben lassen: daß bei einer gewissen Änderung der wirtschaftlichen Verhältnisse eine solche Umkehr des Urteilsansatzes nicht statthaben darf. Man kann hier nicht von einer Methodensubstitution reden. Denn hier wird als Mittel zur Findung des wahren Wertes nur eine Überwindung von Abschätzungsschwierigkeiten versucht, ein solches Vorgehen aber nicht zum Prinzip erhoben: Wird doch kein ordentlicher Kaufmann einen Kostenaufwand auf den Wert des betreffenden Gutes verrechnen, wenn er genau weiß, daß er ihn nicht realisieren kann, sondern er wird ihn als Verlust buchen. Hier greift er wieder unmittelbar auf Funktions- und Verwertungsbeurteilung in richtiger Weise zurück und erkennt die freie Bewertung und ihre Abhängigkeit von der Verwertungsmöglichkeit an.

Ergebnis: Das Verhältnis von Buchführung und Bilanz nach dem Gesetz: Der Wert als Ausdruck des leitenden Zweckprinzips.

Nach obigem ergibt sich im Sinne des Gesetzes im Hinblick auf die einzelnen Wertverschiebungsvorgänge oder Differenzen das Verhältnis zwischen der Buchführung, dem einheitlichen System qualifizierter Einzelnotizen, und der Bilanz, der letzten einheitlichen Wertlagenvermittlung, folgendermaßen:

---

des Firmen- usw. -wertes ist nur erklärbar unter dem Verwertungsgedanken. Daß der Ertragswert in der gewöhnlichen Jahresschlußbilanz, in welcher der Ertrag erst selbst mit festgestellt werden soll, nicht statthaben kann, kann und braucht hier nicht näher dargelegt zu werden.

[17]) Verwiesen sei hier auf das „Schema der bilanzkundlichen Wertbegriffe" von W. Osbahr, Die Bilanz usw., Berlin 1919, S. 23.

[18]) Daß in Anbetracht der Abhängigkeit der Passiv- von der Aktivseite letztere auch von der ersteren aus theoretisch deutbar ist, die Probleme auch von dem Gedanken der Herkunft des angelegten Kapitals und dessen Verbleib in den Gegenständen des Vermögens aus aufgerollt werden können, ohne daß dabei auf eine Berücksichtigung von Vermögensgegenständen und auf eine Wertung verzichtet werden kann, ist nur kurz zu erwähnen. Eine solche Betrachtung bedeutet nichts anderes als eine Beleuchtung desselben Gegenstandes von einem verschiedenen Problemansatz aus.

Sind im Laufe des Geschäftsjahres Vermögensgegenstände ausgeschieden, so wird dieser Vorgang bei der Bilanz unmittelbar nicht ersichtlich: denn der Gegenstand, in bezug auf welchen die Wertverschiebung stattgefunden hat, ist nicht mehr vorhanden. Die Wertverschiebung selbst aber wird berücksichtigt: entweder in der Weise, daß der für den ausgeschiedenen eingetauschte Gegenstand einer höheren oder niederen Bewertung unterzogen oder derart, daß der Wert des Stückes als gemindert angesehen wird — etwa bei völliger Vernutzung bis auf 0 —. Die Funktion jedes Buchungspreises steht nur zur Zeit des gekennzeichneten Vorganges in einer unmittelbaren Beziehung zu dem Unternehmen, um dann in seiner Wertgröße zu erstarren, d. h. ohne die Verbindung mit dem allgemeinen Tauschverkehr zu wahren. Die Bilanz dagegen soll die Verbundenheit der Unternehmung, in ihrer einheitlichen Struktur als Werte schaffendes Gebilde, mit der sozialen Wirtschaft erfassen. Dies gibt die logische Voraussetzung für die Korrekturen, die im Rahmen der Buchhaltung, insbesondere des Verlust- und Gewinn- und des Bilanzkontos für die Bilanz erfolgen[19]).

Die Gewinn- und Verlustrechnung, die, um den „Erfolg" zu kennzeichnen, einen Vorgang einzeln nachweist; alle Buchungsmaßnahmen, die durch Sammlung in Konten und nach Abschluß im Verlust- und Gewinn- und im Bilanzkonto die Werte der Bilanz erzielen helfen; die auf Buchungen beruhenden Positionen und Wertposten in der Bilanz selbst, die erst durch Kombination den wirklich gemeinten Wert erkennen lassen; gerade die letzten Buchungen zum „Zwecke des Abschlusses", was in Wirklichkeit heißt, zum Zwecke des Abstimmens der Buchführung mit der Bilanz und ihren Werten: sie alle sind nur möglich unter dem Gedanken des Bilanzzweckes und des Wertprinzipes, das der jeweiligen Richtung der Verwertungsmöglichkeit, der Zwecksetzung, Raum gibt. Sie bewirken aus eigener Kraft nicht die Leistung, eine letzte Darstellung unter Berücksichtigung der augenblicklichen Verwertungslage zu gewähren, was § 40 HGB. ausdrücklich mit seiner Zeitbestimmung mit verlangt. Der Begriff, welcher den Maßstab liefert, den leitenden Gedanken zum Ausdruck bringt, ist der Wert, der W e r t i n d e r B i l a n z. Darum kann im § 38 HGB. die Verpflichtung, die Lage des Vermögens ersichtlich zu machen, nicht erschöpfend geregelt sein[20]), die §§ 39 und 40 HGB. sind es, durch welche dies Ziel erreicht werden soll.

Die Buchführung bietet eine Entwicklungsgeschichte, markiert auf die gekennzeichnete Weise die Erscheinungen als einzelne Wertverschiebungen, ist aber gerade dadurch gegenüber der Bilanz beschränkt und von ihr in der leitenden Idee abhängig. Hier wird deutlich, wie unter letzter Voraussetzung des Wertgedankens in zweierlei Weise die Bewegung der Werte einer näheren Untersuchung unterzogen werden kann: im Hinblick auf die Wertlage der Gegenstände als solcher oder auf die Wertverschiebungsspannungen oder Differenzen als solcher. Es bedeutet dies nur eine Betrachtung desselben Vorganges von zwei verschiedenen Seiten aus. Es ist unbestreitbar richtig, wenn behauptet wird, den Kernpunkt jeder Bilanztheorie bilde der Gewinnbegriff. Man kann durch die Verschiedenheit solcher Definitionen die Bewertung in ein einheitliches Prinzip bringen und ein Erfassen von faktisch noch nicht realisierten Vermögenswerten und entsprechenden Wertdifferenzen erzielen. Aber das gleiche ist zu erreichen, wenn man den Zustand anders definiert, einen eigenartigen Vermögensbegriff aufstellt: man kann durch dessen entsprechende Fassung dieselben Werte und damit denselben Erfolg wie durch den analogen Gewinnbegriff erfassen.

Auch durch einen Vermögensbegriff läßt sich ein Minuswert erreichen, wenn man auf den Wert eines dem 0-Punkt sich nähernden Gegenstandes den Ansatz eines Erneuerungs- oder Rücklagekontos bezieht und beide Wertansätze — in den Aktiven und Passiven — als eine Einheit betrachtet. Auch die Schaffung eines jeden solchen Kontos bedeutet, entsprechend wie der Ansatz von Schulden — insbesondere betreffend Schadensersatz —, die Anlage eines Berichtigungspostens im Hinblick auf die richtige Wertfeststellung und damit gerade eine Berücksichtigung der Verwertungsmöglichkeit: entweder in bezug auf die Gesamtheit des Unternehmungsgüterkomplexes oder auf Gütereinheiten oder -gruppen hin. Dem entspricht, daß das Gesetz allgemein Güter-, Betriebsgesamtheiten (vgl. z. B. §§ 97, 98 BGB.) anerkennt und diese also dementsprechend einer Bewertung unterzogen werden können. — Gegenstand im Sinne der §§ 39, 40 HGB. ist dasjenige, was nach der Verkehrsanschauung als ein solcher anzusehen ist und eine eigene Verkehrsfähigkeit erreicht hat, ohne Rücksicht ob es sich aus anderen Gegenständen zusammensetzt oder nicht. — Jeder Einsatz eines als Berichtigungsposten wirkenden Sonderkontos ist im Hinblick auf den letztlich zu ermittelnden Unternehmungswert eine mehr oder weniger erforderliche „technische" Maßnahme im Rahmen der Buchführung. Mit Recht spricht also RGSt. 41, 294 (296) von einem „entweder auf der Aktivseite abzuschreibenden oder in l e d i g l i c h r e c h n u n g s m ä ß i g e r anderer Form auf der Passivseite ..... anzusetzenden jährlichen Betrag" und meint ROHG. 25, 26 ff., daß „das letztere Verfahren ... sich aus r e c h n e r i s c h e n Gründen in manchen Fällen als das zweckmäßigere empfehlen" dürfte.

Ein solches Verfahren der Aufgliederung in Konten und entsprechende Rechnungen ist nicht nur zweckmäßig, sondern sogar notwendig, wenn man mit einer Sonderrechnung, die in einem Sonderkonto ihre Sammlung findet, einem Bilanzzwecke in besonderer Weise dienen und gleichzeitig Erfolg und Vermögen in besonders qualifizierter Fassung irgend-

[19]) Soweit nicht ein einmaliger realer Vorgang, preismäßig unmittelbar bestimmt, der Buchung zugrunde liegt.

[20]) Vgl. Protokolle der Kommission zur Beratung eines ADHGB. (Lutz), Würzburg 1861, I. Teil, S. 44.

wie errechnen will. Lehmann (vgl. z. B. diese Zeitschrift 1928, Heft 12) hat dargetan, daß 2 Rechnungszwecke 3 Abschlußrechnungen, allgemein n-Zwecke $n+1$ Rechnungen erfordern. Letzte Voraussetzung ist auch hier der Einsatz des richtigen Wertes als Ziel. Das Herausschälen der verschiedenen Komponenten in der Wertbewegung, die Trennung in die verschiedenen Einzelrechnungen kann möglichste Richtigkeit der Wertschätzung erzielen und damit insbesondere zwei Zwecken dienen, die in dem Wesen der Bilanz ihre gedankliche Wurzel haben: Einerseits werden durch eine größere Differenzierung mehr Anhaltspunkte für eine objektive Beurteilung der vollzogenen Einzelbewegungen gegeben. Andererseits bedeutet eine Übersicht darüber, in welcher Richtung die Tätigkeit Erfolg verheißend gewesen ist, ein Mittel zu geeigneter Leitung der Verwertung in der Wirtschaft, also zur Zwecksetzung, nach welcher die Bewertung in der Bilanz und danach wieder die Gestaltung der Buchführung sich richtet. Damit dient die Bilanz ihrem Wesen nach sowohl der Rechnungslegung als auch der Wirtschaftsführung.

Es ist möglich, das System der Buchführung für sich zu betrachten und die Zweckmomente im obigen Sinne unmittelbar auf die Buchführung zu beziehen, während sie durch das Wesen der Bilanz allein gegeben sind. Man setzt dann implizite die Idee der Bilanz, des Zweckprinzipes als leitend voraus. Auch die betriebs- und rechtswissenschaftlichen Abhandlungen, die den Nachdruck auf die Betrachtung der Buchführung und insbesondere die Verlust- und Gewinnrechnung legen, bringen dies in ihrer Begriffsbildung zum Ausdruck. So spricht man von „dynamischer Bilanz", während man die Bilanzwertung nur als Hilfsmittel bezeichnen will, und setzt damit instinktiv Bilanzauffassung gleich letztlichem Gesichtspunkt, leitender Idee [21]).

Wenn man das Problem von der Buchführung aus sieht, so legt man die Prinzipien einer allerdings genialen und in wissenschaftlicher Weise behandelten wirtschaftlichen Darstellungstechnik dar. Es ist Sache der Betriebswissenschaft, diese, die „Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung", wie § 38 HGB. sagt, zu entwickeln. Durch die Behandlung des Zahlenmaterials nach diesen Grundsätzen wird die spezifische Buchführungsleistung vollbracht, nämlich eine gleichzeitige Vermögens- und Erfolgsrechnung durch verschiedene Zahlenbearbeitung zu gestatten. Die Berechtigung, mit ihren Untersuchungen eine gültige Auslegung des Gesetzes in vollem Umfange zu geben, gewinnt die Betriebswissenschaft, gerade wenn sie als Vertreterin dynamischer Bilanzauffassung auftritt, erst durch die Bestimmung des § 40 HGB., die Normierung des Begriffes Wert (in der Bilanz), welcher die Darstellung der Funktion der Unternehmung gestattet. Es besteht demnach kein Grund, die Begriffe des Wertes und der ordnungsmäßigen Buchführung und ihre systematische Stellung zueinander im Handelsgesetzbuch durch Einführen anderer Begriffe oder eines anderen Bezugssystems zu ersetzen. Die heutige Regelung des Handelsgesetzbuches, richtig aufgefaßt, erfüllt völlig den Zweck, die modernsten Untersuchungen der Betriebswissenschaft für die Erkenntnis des Rechtes nutzbar zu machen.

Den bisherigen juristischen Auffassungen gegenüber sei klar betont: Der Wert in der Bilanz kann keine absolute Größe sein, etwa nur gemeiner Wert, Anschaffungs- oder Veräußerungswert oder ein anderer Werttyp, sondern ist allein als eine relative zweckbedingte, je nach der Verwertung der Unternehmung variable Größe, als Ausdruck eines leitenden Zweckprinzipes anzusehen. Hier würde es zu weit führen, darzulegen, daß die Entwicklung des Wertbegriffes in Rechtswissenschaft und Rechtsprechung in der hier angedeuteten Richtung liegt und die einzelnen Widersprüche der Meinungen sich bei dieser Erkenntnis leicht einer Lösung zuführen lassen.

[21]) Es entbehrt nicht des Reizes, daß diese Gleichung unbewußt gerade da gesetzt wird, wo dem anderen Standpunkte Gedankenlosigkeit, Gefühlsmäßigkeit oder instinkthaftes Handeln vorgeworfen wird (vgl. z. B. Schmalenbach, a. a. O. S. 82, 105; Fischer, a. a. O. S. 53).

LITERATURÜBERSICHT.

Nachschlagewerke, Hand- und Wörterbücher.

Giese, Fritz: Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft. 16. Lieferung. Halle, C. Marhold, 1930. RM 9.—.

Allgemeine Betriebswirtschaft.

Allgemeines und Theoretisches zur Betriebswirtschaft.

Aktuelle Wirtschaftsfragen. Heft 3: Nickel, Die deutsche Wirtschafts-Hochschul-Reform. Heft 4: Nickel, Charaktervolle Wissenschaft. Köthen-Anhalt, J. E. Kurten Verlag, 1930. Brosch. je RM —.90.

Anthony, Arthur Bruce: Economic and social problems of the machine age. 88p. (7p. bibl.) O (Soc. sciense ser., no. 3) [c. '30] Los Angeles, Univ. of So. Cal. Press. $ 1.50; pap. $1.—.

Bonn, Moritz, Julius: Das Schicksal des deutschen Kapitalismus. Neue erw. Ausg. 3.—5. Aufl. Berlin, S. Fischer Verlag, 1930. 133 S. 8°. RM 3.50.

Innis, Harold Adams: The fur trade in Canada; an introduction to Canadian economic history. 444p. bibl. footnotes) il. O (Oliver Baty Cunningham Memorial Pub'n, 9) c. New Haven, Conn., Yale. $ 5.—. A history of an important industry whose growth was a vital factor in the expansion of Canada.

King, Willford Isbell, and Epstein, Lillian: The national income and its purchasing power. 304p. diagrs. O (Pub'ns, no. 15) '30 N. Y., Nat'l Bur. of Economic Research, 51 Madison Ave. $ 5.—.

Kuske, Bruno: Entstehung und Gestaltung des Wirtschaftsraumes. Beiträge zur Geschichte und Geographie der Weltwirtschaft. Bonn, K. Schroeder, 1930. Gr.-8°. 87 S. = Tatsachen des wirtschaftlichen und sozialen Lebens. Heft 1. RM 3.60.

Lindner, E.: Die Wirtschaftsräte in Europa. Berlin, Mittler & Sohn, 1930. 8°. 55 S. Brosch. RM 2.50.

Prion, W.: Ingenieur und Wirtschaft. Der Wirtschafts-Ingenieur. Eine Denkschrift über das Stu-

dium von Wirtschaft und Technik an Technischen Hochschulen. Berlin, Julius Springer, 1930. Gr.-8°. V, 172 S. Brosch. RM 6.—.

Raphael, Kurt: Die Wirtschaftlichkeit von Notstandsarbeiten. Leipzig 1929. Berlin, R. L. Prager. VII, 139 S., VI Tafeln. 8°. RM 9.—.

Spann, Othmar: Die Haupttheorien der Volkswirtschaftslehre. Wissenschaft und Bilanz. Bd. 193/94. 20. Aufl. 100. Tausend. Leipzig, Quelle & Meyer, 1930. 8°. 232 S. Geb. RM 3.60.

Wallace, Benjamin B., and Lynn, R. Edminster: International control of raw materials. 479 p. D (Inst. of Economics) '30 Wash., D. C., Brookings Inst. $ 3.50.

Finanzierung und Kapitaldisposition.

Entwurf eines Gesetzes über Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien. Veröffentlichung durch das Reichsjustizministerium. Berlin, Walter de Gruyter & Co., 1930. Gr.-8°. 132 S. Brosch. RM 3.—.

Angas, L. L. B.: Investment. 196 p. O '30 N. Y., Macmillan. $ 8.—.

Douglas, P. and F. T. Jennison: The Movement of Money and Real Earnings in the United States. 8vo, swd. Chicago P. Camb. P. (Aug. '30). sh 4/6.

William A. Vowter Foundation: The ethical problems of modern finance. 144 p. D '30 N. Y., Ronald Press. $ 2.—.

Personal- und Arbeitsorganisation.

Arbeitsschutz und Gewerbeaufsicht in Bayern. Bearbeitet von Heinrich Klebe. München, Theodor Ackermann, 1930. 8°. VIII, 168 S. Brosch.

Einkommensverhältnisse kaufmännischer Angestellter in der Schweiz. 1928. Von Carl Brüschweiler. Mit einem Nachwort von Philipp Schmid-Ruedin. Zürich, Schweizer. Kaufmännischer Verein, 1930. Gr.-8°. 51 S. mit Fig. Fr. 2.—.

Lehrplan für den Unterricht der Former- und Gießereilehrlinge an Berufs- und Werkschulen. Mit Übersichtstafeln. Bearbeitet vom Deutschen Ausschuß für Techn. Schulwesen (Datsch) in Verbindung mit dem Verein Deutscher Eisengießereien und dem Reichsverein der Werkschulen (R. d. W.). Berlin W 35, Potsdamer Str. 119 b, Deutscher Ausschuß für Techn. Schulwesen, 1930. 8°. 32 S. RM 1.30.

Ludwig, F.: Der Mensch im Fabrikbetrieb. Schriften der Arbeitsgemeinschaft deutscher Betriebsingenieure. Bd. 7. Berlin, Julius Springer, 1930. 8°. 204 S. Geb. RM 16.50.

Moede, Walter: Zur Methodik der Menschenbehandlung. Vom Vorgesetzten, seine Psychologie und seine Maßnahmen. Berlin-Charlottenburg 2, Buchholz & Weißwange, 1930. 8°. 32 S. RM 1.20.

Poppelreuter, W.: Zur Frage der Steigerung der industriellen Arbeitsfähigkeit durch Recresalzzufuhr = Arbeitsphysiologie, Zeitschrift für die Physiologie des Menschen bei Arbeit und Sport. Berlin, Verlag von Julius Springer, 1930. 8°. 11 S.

Suhr, Susanne: Die weiblichen Angestellten. Arbeits- und Lebensverhältnisse. Eine Umfrage des Zentralverbandes der Angestellten. Berlin SO 36, Zentralverband der Angestellten, 1930. 8°. 48 S. RM 1.40.

Systems of wage payment. 141 p. O c. N. Y., Nat'l Industrial Conference B'd. $ 2.—.

Fertigungswirtschaft einschl. Rationalisierungsfragen.

Urwick, L., Präsident des Internationalen Rationalisierungs-Instituts, Genf: Das Wesen der Rationalisierung. Autorisierte Übersetzung aus dem Englischen mit einem besonderen Vorwort des Verfassers für die deutsche Ausgabe. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. Gr.-8°. XI, 131 S. Brosch. RM 7.50; Ganzl. RM 9.50.

Verkaufs- und Marktwirtschaft einschl. Werbewesen und Konjunkturfragen.

Herzfeld, Kurt: Marktanalyse und industrielle Absatzorganisation. Hamburg, C. Boysen, 1930. Gr.-8°. 104 S. Brosch. RM 6.—.

Montgomery, L. L.: What a master salesman should know. 241 p. D c. '30 N. Y., B. C. Forbes. $ 2.50.

Rechnungswesen.

Bangs, John R., jr.: Industrial accounting for executives. 450 p. il. O (McGraw-Hill industrial management ser.) '30 N. Y., McGraw-Hill. $ 5.—.

Butler, Ladson, and O. R. Johnson: Management control through business forms. 221 p. diagrs. O c. N. Y., Harper. $ 3.—.

Church, A. Hamilton: Overhead expense. 418 p. il. O '30 N. Y., McGraw-Hill. $ 5.—.

Kester, Roy B.: Accounting theory and practice; v. I; 3 rd ed., rev. and enl. 855 p. O '30 N. Y., Ronald Press. $ 4.—.

Revisions- und Treuhandwesen.

Lancaster, J.: Principles and Practice of Auditing. 2 nd edn. 8 vo, pp. 472. Gregg (Aug. '30). sh. 10/6.

Betriebswirtschaftliche Steuerlehre.

Großmann, Hermann: Abschreibung und Steuer unter besonderer Berücksichtigung der neuen Abschreibungsfragen. Bücherei für Bilanz und Steuern Bd. 3. 2. neubearbeitete Aufl. Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1930. 8°. 177 S. Brosch. RM 4.—; Leinen RM 5.20.

Wulff, Hans: Die Praxis der steuerlichen Buchführung. 3. Aufl. Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1930. 8°. 237 S. Brosch. RM 6.—; Leinen RM 7.50.

Büroorganisation und kaufmännische Geschäftstechnik.

Head, F. D., F. P. Fausset, and H. A. R J. Wilson: A manual of Secretarial Practice. 2nd edn. Published for and under the Authority of the Council of The Incorporated Secretaries Association. 8vo, pp. 776. Macdonald & Evans (Aug. '30). sh. 12/6.

Lembke, Bernhard: Das Buchbild des Wechsels = Wirtschaftswissenschaftl. Konstruktions-Probleme. Heft. 1. Danzig, Danziger Verlags-Gesellschaft m. b. H., 1930. 8°. 13 S.

Michligk, Paul: Handbuch der Bürotechnik für Verlagsbetriebe. Berlin-Konradshöhe, Verlag Michligk, 1930. I.: Bürotechnik der Werbeabteilung. 8°. 78 S. RM 6.—. II.: Technik des Auftrags-Rechnungs- und -Mahnwesens. 8°. 55 S. RM 4.50.

Secretarial Practice. The Manual of the Chartered Institute of Secretaries of Joint Stock Companies and other Public Bodies. Prepared under the authority of the Council of the Institute. 4 th edn. 4 to, pp. 987. Heffer (Aug. '30). sh. 12/6.

Spezielle Betriebswirtschaft.

Landwirtschaft.

Brandt, Karl: Die Gestaltung des Absatzes landwirtschaftlicher Erzeugnisse im Rahmen einer erfolgversprechenden Agrarpolitik. Sonderabdruck aus „Landwirtschaftliche Jahrbücher", Bd. 71, Heft 1. Berlin, Verlagsbuchhandlung Paul Parey, 1930. 8°. 28 S. RM 1.50.

Lee, Virgil P.: Principles of agricultural credit. 405 p. O '30 N. Y., McGraw-Hill. $ 4.—.

Roth, Richard: Landwirtschaftliche Betriebslehre. Für landwirtschaftliche Schulen sowie zum Selbstunterricht. Berlin, Verlagsbuchhandlung Paul Parey, 1930. 8°. 156 S. RM 2.80.

Wilbrandt, Hans: Agrarkrise und Rationalisierung. Landwirtschaftliche Einkommenssteigerung durch Produktionsförderung. Diss. Langensalza, Druck von Julius Beltz, 1930. 8°. 92 S.

Bergbau.

Härtig, Helmut: Die Wirtschaftlichkeit der Kohlenförderarten im Braunkohlen-Tagebau. Diss. Welzow (Niederlausitz), Buchdruckerei Chr. Greschow, 1930. Gr.-4°. 48 S.

Jahrbuch der Steinkohlenzechen und Braunkohlengruben Westdeutschlands. Anh.: Bezugsquellenverzeichnis. Nach zuverlässigen Quellen bearbeitet und herausgegeben von Heinrich Lemberg. Ausg. 35. Jahrg. 1930. Dortmund, C. L. Krüger, 1930. 8°. 232 S. mit Abb. RM 5.—.

Kraeber, Ludwig: Betriebsanalytische Untersuchung der Aufbereitungsanlage der Spateisensteingrube „Ameise". Ein Beitrag zur zweckmäßigen Aufbereitung der Siegerländer Grubenkleins. Diss. Düsseldorf, Verlag Stahleisen m. b. H., 1930. Gr.-4°. 31 S.

Künze, Achim: Die planmäßige Erfassung der Betriebsstoffwirtschaft unter Tage. Diss. Essen, Druck von C. W. Haarfeld. Gr.-4°. 14 S.

Knepper, Max: Die im Steinkohlenbergbau der Vereinigten Staaten von Amerika Verwendung findenden Lademaschinen und ihre Anwendbarkeit im Steinkohlenbergbau des Ruhrgebietes. Diss. 1929. Gr.-4°. 69 S.

Industrie: Allgemeines.

Foth, Joseph Henry: Trade associations—their services to industry. 349 p. O '30 N. Y., Ronald Press. $ 4.50.

Holmes, W. Gerald: Plant location. 275 p. il. O (McGraw-Hill industrial management ser.) '30 N. Y., McGraw-Hill. $ 3.—.

Schreher, Paul: Industriebauten. Geschichtlich, analytisch, synthetisch. Stuttgart, Akademischer Verlag Dr. F. Wedekind & Co., 1930. Gr.-8°. 62 S. mit Abb. RM 4.80.

Ungarns Handel und Industrie im Jahre 1929. Budapest, Verlag der Budapester Handels- und Gewerbekammer, 1930. 8°. 235 S.

Handelsbetriebs- und Warenverkehrslehre.

Bolling, Cunliffe Lawrence: Retail salesmanship; a practical guide to modern methods of sales persuasion, demonstration and service. 280 p. O (n. d.) N. Y., Pitman. $ 2.25.

Pollert, Ernst: Die Preisbildung bei Markenartikeln und ihre Beziehungen zur Absatzpolitik. Unter Zugrundelegung der Verhältnisse in der Lebensmittel-, Zigaretten- und Drogenbranche. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. 8°. VIII, 110 S. Br. RM 5.50. (Beihefte zu „Die Betriebswirtschaft, Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis", Heft 3. Vorzugspreis für Abonnenten auf „Die Betriebswirtschaft" RM 4.95.)

Sarasin, Alfred: Der Handel zwischen Indien und Rom zur Zeit der römischen Kaiser. Basel, Verlag Helbing & Lichtenhahn, 1930. 8°. 36 S. RM —.80.

Literatur zu einzelnen Geschäftszweigen der Industrie und des Handels.

McCreery, Walter Gay, and Mary L. Bynum: The coffee industry in Brazil. 94 p. il. (Trade promotion ser. 92) '30 Wash., D. C., Gov't Pr. Off.; Sup't of Doc. pap. 20 c.

Dameron, Kenneth: Men's wear merchandising. 574 p. O (Merchandising and distribution ser.) '30 N. Y., Ronald Press. $ 6.—.

Haase, Friedrich: Die Bedeutung von Korngröße und Wassergehalt für die Trocknung und Brikettierung der Braunkohle im allgemeinen und mit Bezug auf die technischen Trocknungsverfahren unter besonderer Berücksichtigung des im Gleichstrom betriebenen Feuergas-Trommel-Trockners. Diss. Hohenmölsen, Druckerei O. Johnson, 1930. 8°. 50 S.

Liebe, Hans: Die Organisation des Berliner Obst- und Gemüsemarktes. Diss. Quakenbrück, Dissertationsdruckerei Robert Kleinert, 1930. 8°. 71 S. mit 21 Abb.

Musterbetriebe deutscher Wirtschaft. Berlin, Organisation Verlags-G.m.b.H. (S. Hirzel), 1930. Bd. 1: Die Elektrizitätswirtschaft. Hamburger, Elektrowerke A.-G. Berlin. 2. Aufl. 8°. 70 S. Geb. RM 2.75. Bd. 17: Der Werkzeugmaschinenbau. Dominik, Fritz Werner A.-G., Berlin. 8°. 80 S. Geb. RM 2.75. Bd. 18: Das deutsche Messewesen. Ludwig, Die Leipziger Messe. 8°. 69 S. Geb. RM 2.75.

Rummel, Kurt: Die Kraftwirtschaft auf deutschen Eisenhütten. Düsseldorf, Verlag Stahleisen, 1930. 4°. 25 S. mit Abb. (Kopft.) = Mitteilung der Wärmestelle des Vereins deutscher Eisenhüttenleute. Nr. 140. Gruppe D, Nr. 61. RM 3.—.

Sailer, Franz: Leitfaden für den Schuhverkäufer. Fachkunde und Verkaufskunde. Mit 13 Abb. und 12 Vignetten in Buchdruck und 8 Tafeln in Kunstdruck. Berlin (Erfurt, Steigerstr. 39), Reichsverband Deutscher Schuhhändler, 1930. Gr.-8°. 206 S. Lw. RM 6.50; für Mitglieder RM 3.50.

Schmitt, Julius, Frohnau-Mark: Mercedes-Büromaschinen-Werke A.G., Zella-Mehlis i. Th. Berlin, Organisation Verlagsges., 1930. 8°. 85 S. mit Abb., mehreren zum Teil doppelseitig bedruckten Tafeln = Die Büromaschinenindustrie = Musterbetriebe deutscher Wirtschaft. Bd. 14. Hlw. RM 2.75; bei Bezug der Gesamtserie RM 2.50.

Schöning, Werner: Untersuchungen über Förderverluste in einer Gesenkschmiede. Düsseldorf, Verlag Stahleisen, 1930. 4°. 10 S. mit Abb. (Kopft.) = Bericht des Ausschusses für Betriebswirtschaft des Vereins deutscher Eisenhüttenleute. Nr. 43. Gruppe F, Nr. 28. RM 1.50.

Thomas, Kurt: Untersuchungen über die Vorgänge beim Thomasverfahren. Diss. Düsseldorf, Verlag Stahleisen m. b. H., 1930. Gr.-4°. 23 S.

Weigmann, Walter: Rentabilität und wirtschaftliche Arbeit, insbesondere der öffentlichen Elektrizitätswirtschaft. Ist Rentabilität ein Maßstab für wirtschaftliches Handeln? Berlin, Leipzig, Wien, Verlagsbuchhandlung Leopold Weiß, 1930. 8°. 144 S.

Bankwesen einschl. Zahlungs-, Kredit- und Kapitalverkehr.

Bergmann, Carl: Deutschland und der Young-Plan. Finanzrechtliche Zeitfragen. Bd. 5. Berlin, Wilh. Christians Verlag, 1930. 8°. 168 S. Brosch. RM 4.40.

Hennig, Curt: Die Struktur der Deutschen Reichsbank und ihre Geld- und Kreditpolitik unter der Herrschaft des Dawes-Planes 1924—1928. Die Haupttatsachen und -probleme deutscher Zentralnotenbankpolitik im Hinblick auf den Wiederaufbau unserer Geld- und Kreditwirtschaft. Berlin, E. Ebering, 1930. Gr.-8°. 202 S. = Volkswirtschaftliche Studien. H. 31. RM 8.40.

Huppertz, Hubert: Convertible Bonds als Aktienwandelobligationen und andere „Mischformen". Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1930. Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 6. Sonderheft. Gr.-8°. 110 S. Brosch. RM 3.50.

Juzi, O.: Effektenarbitrage auf algebraischer Grundlage = Mitteilungen aus dem handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich. Neue Folge. Heft 49. Zürich, Verlag von Schulthess & Co., 1930. 8°. 14 S.

Kapitalanlagen in der Schweiz. Die an den Börsen von Basel, Genf und Zürich gehandelten Obligationen und Aktien. Ausgabe 1930. Bd. I: Festverzinsliche Werte. Horw-Luzern, Leipzig, Stuttgart, Montana-Verlag A.-G. Lex.-8°. 162 S. Lwd. Fr. 12.— (RM 9.60); stark kartoniert Fr. 10.— (RM 8.—).

Mitteilungen des statistischen Bureau der Schweizerischen Nationalbank. Heft 12: Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1929. Zürich, Art. Inst. Orell Füßli, 1930. 8°. 91 S. Fr. 4.—.

Owens, Richard N., and Charles O. Hardy: Interest rates and stock speculation; rev. ed. 221 p. D '30 Wash., D. C., Brookings Inst. $ 2.50.

Riefler, Winfield W.: Money rates and money markets in the United States; introd. by E. A. Goldenweiser. 277 p. diagrs. O c. N. Y., Harper. $ 4.—.

Secrist, Horace, and Keith Powlison: Banking ratios; a study of the operating results of member banks with special reference to the Twelfth Federal Reserve District and to California. 653 p. diagrs. O (Claremont College research studies) c. Stanford Univ., Cal., Stanford Univ. Press. $ 10.—.

Shaw, William A.: The theory and principles of central banking, with special reference to the working of the Bank of England and of the Federal Reserve System of the United States. 266 p. O (n. d.) N. Y., Pitman. $ 3.75.

Thieß, Erich: Die neuesten Versuche zur Versorgung der Mittel- und Kleinindustrie mit langfristigem Kredit unter besonderer Berücksichtigung der Industrieschatten = Veroffentlichungen des Treuhandseminars an der Universität Köln. Köln, Verlag Universitätsbuchhandlung Oskar Müller, 1930. 8°. 110 S. RM 3.50.

Zimmermann, Carl: Bankgeschäfte und Bankbuchungen. Eine Einführung in das laufende Geschäft der Kreditbanken. 2. Aufl. Berlin, Carl Heymanns Verlag, 1930. 8°. 336 S. RM 12.—.

Transportwesen: Personen- und Güterbeförderung.

Frederick, J. H., T. Hypps, and J. M. Herring: Regulation of Railroad Finance. 8vo, pp. 227. Simmons-Boardman (Aug. '30). sh. 20/—.

Nachrichtenübermittlung.

Buser, J.: Zur Betriebswirtschaftslehre der Post-, Telegraphen- und Telephonbetriebe. Sonderdruck aus der Post-Zeitschrift, Bern, Jahrg. 1930, Nr. 1—4. Din A 5. III, 68 S.

Genossenschaftswesen.

Metzger, Hutzel: Cooperative marketing of fluid milk. 92 p. maps.

Staats- und Verwaltungswirtschaft.

Cabot, Philip, and Deane W. Malott: Problems in public utility management; 2nd ed. 632 p. il. O '30 N. Y., McGraw-Hill. $ 6.—.

RUNDSCHAU — CHRONIK.

RATIONALISIERUNGSBEWEGUNG.

In den Vortagen der Genfer Budgetkonferenz versammelten sich die Geschäftsführer der deutschen, österreichischen, schweizerischen und holländischen Erfahrungsaustauschgruppen in Zürich zu einem Austausch der Gedanken. Der Direktor des Betriebswissenschaftlichen Instituts der Technischen Hochschule in Zürich, Professor Dr. Böhler, hatte den Vorsitz und hielt einen einleitenden Vortrag. Dazu wurden Länderberichte erstattet. Ein regelmäßiger Austausch der Jahresberichte und des sonstigen zugänglichen Materials wurde in Aussicht genommen und das Betriebswissenschaftliche Institut der Technischen Hochschule Zürich als Zentralstelle des losen Kreises der in Zürich versammelt gewesenen Geschäftsführer bezeichnet. (Mitteilungen des Internationalen Rationalisierungsinstituts, September 1930.)

In Ungarn wurde auf Anregung des Landesvereins der Eisen verarbeitenden Industrie (Eisenwerke und Maschinenfabriken) im Juli d. Js. ein Rationalisierungskomitee gegründet. In diesem sind die Unternehmer der ungarischen Arbeitgeberzentrale, die des Bundes ungarischer Fabrikindustriellen und der folgenden Geschäftszweige vertreten: chemische Industrie, Textilindustrie, Sparkassen und Banken, Bergbau und Hüttenwesen, Landwirtschaft. Auch die Vereinigung der Sparkassen und Banken sowie die öffentlich-rechtlichen Institute der Wirtschaft und berufsständische Organisationen, wissenschaftliche Gesellschaften sind dem Komitee beigetreten.

VERANSTALTUNG.

Ende September fand in Breslau die Jahreshauptversammlung der Deutschen Gesellschaft für Gewerbehygiene statt. Vorauf gingen Sitzungen des Technischen Ausschusses, des Vorstandes und des Arbeitsausschusses. Im Mittelpunkt der Veranstaltung standen die Themen „Arbeit und Wohnung" und „Hygiene im Büro und in kaufmännischen Betrieben". Über neuere wichtige Beobachtungen auf dem Gebiete der Gewerbehygiene wurden verschiedene Berichte erstattet. Im Anschluß an die Hauptversammlung wurde in Breslau noch ein Vortragskurs über Fragen der Gewerbehygiene und Unfallverhütung abgehalten. Weitere Einzelheiten über die Tagung können durch die Geschäftsstelle der Deutschen Gesellschaft für Gewerbehygiene in Frankfurt a. M., Platz der Republik 49, in Erfahrung gebracht werden.

PERSÖNLICHES.

Wilhelm Wick †.

Am 31. Juli 1930 starb im Alter von 65 Jahren nach kurzer Krankheit Rektor Wilhelm Wick in Basel. Als Schulmann und als Fachschriftsteller — er war u. a. auch Mitarbeiter am „Buch des Kaufmanns" und am Buchhaltungslexikon von Stern — hat sich Wick große Verdienste erworben. Die Schweiz. Gesellschaft für kaufmännisches Bildungswesen verdankt ihm sehr viel, und als Vertreter der Schweiz wurde Wick in den Zentralausschuß der Internationalen Gesellschaft für kaufmännisches Bildungswesen abgeordnet. Weiten Kreisen wurde der viel zu früh einer reichen, erfolgreichen Tätigkeit Entrissene auch bekannt durch seine trefflich redigierte „Schweizerische handelswissenschaftliche Zeitschrift".

Ein kluger, aufrichtiger, guter Mann ist dahingegangen!

Obst.

HOCHSCHULWESEN.

Universität Köln. Ergebnis des Preisausschreibens über die schulmäßigen Ausbildungsmöglichkeiten für den Einzelhandel. Über die Ergebnisse des auf Grund einer Stiftung der Gesellschaft zur Förderung des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Einzelhandelsforschung an der Universität Köln e. V. von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Köln erlassenen Preisausschreibens über das Thema „Die schulmäßigen Ausbildungsmöglichkeiten für den Einzelhandel, Arten, Aufgaben und Lehrpläne" (s. Jahrg. 1929 dieser Zeitschrift S. 160) wurde in der Sitzung des Preisgerichts vom 30. September 1930 entschieden. Es waren insgesamt elf Arbeiten eingesandt worden. Davon wurden die Abhandlungen folgender Bearbeiter preisgekrönt:

Dipl.-Hdl. Dr. Paul Eckardt, Direktor der Handelslehranstalten, Bielefeld (2. Preis).

H. Prieß, Direktor-Stellvertreter, Stettin (3. Preis).

Von einer Verteilung des ersten Preises wurde Abstand genommen.

Die Abhandlungen folgender Bearbeiter wurden zum Ankauf empfohlen:

Alfred Naupert, Instruktor der Firma Gebr. Alsberg, Dresden, Chemnitz.

Dipl.-Hdl. Hans Stark, Buer i. W.

Es ist beabsichtigt, die preisgekrönten und angekauften Arbeiten in einem einheitlich abgefaßten Sammelwerk zu veröffentlichen.

Handels-Hochschule Königsberg i. Pr. Der außerordentliche Professor für wirtschaftliche Staatswissenschaften an der Universität Kiel und Direktorial-Assistent am Institut für Weltwirtschaft und Seeverkehr Dr. rer. pol. Andreas Predöhl ist als ordentlicher Professor der Volkswirtschaftslehre und Finanzwissenschaft auf einen der neu geschaffenen Lehrstühle der Handels-Hochschule berufen worden. Prof. Dr. Predöhl hat diesen Ruf bereits angenommen. — Der Privatdozent der Rechtswissenschaft an der Universität Innsbruck Dr. jur. Hermann Haemmerle ist als ordentlicher Professor des Handels-, Wirtschafts- und Arbeitsrechts auf einen der neu geschaffenen Lehrstühle der Handels-Hochschule berufen worden. Herr Privatdozent Dr. Haemmerle hat den Ruf bereits angenommen.

Handels-Hochschule Mannheim. Der ordentliche Professor der Betriebswirtschaftslehre an der Handels-Hochschule Mannheim, Dr. Heinrich Sommerfeld, wurde zum ordentlichen Honorarprofessor an der Universität Heidelberg ernannt.

BUCHBESPRECHUNGEN.

Le Coutre, Walter: Betriebsorganisation. Berlin 1930, Industrieverlag Spaeth & Linde. Gr.-8°. 159 S. Geb. RM 7.80.

Inhalt:

A. Grundlegender Teil.
B. Die technischen Hilfsmittel der praktischen Betriebsorganisation.
C. Die hauptsächlichen praktischen Aufgabenkreise der Betriebsorganisation und ihre Behandlung.
D. Beispiele aus der Organisationspraxis.

Man braucht nicht so weit zu gehen, wie der Russe Bogdanow, der die Organisation als die Wissenschaft aller Wissenschaften bezeichnet, und kann doch der Organisation eine bevorzugte Stelle im Rahmen der Betriebswirtschaft einräumen. So ist das Erscheinen eines Lehrbuchs der Betriebsorganisation, geschrieben von einem Hochschullehrer, der sich eingehend mit diesen Fragen befaßt hat, sehr zu begrüßen.

Gegenstand der vorliegenden Darstellung ist die Betriebsorganisation im Sinne des gegenwärtigen praktischen Sprachgebrauchs. Der Verfasser beschränkt sich bei seinen Darlegungen auf das Betätigungsfeld des Kaufmanns im Betriebe, und hierbei interessieren ihn wieder hauptsächlich die Organe und die Organisationstechnik.

Im 1. (theoretischen) Teil gibt der Verfasser eine Anzahl Definitionen, von denen viele sich durch Klarheit und Kürze auszeichnen, und läßt erkennen, welche Stellung er zum Problem der Betriebsorganisation einnimmt. Das Ergebnis: Die Organisation hat die Aufgabe, die Kostenverhältnisse im inneren Betriebe stets so rationell als möglich zu gestalten, und sie hat ihre besondere Aufgabe darin zu ersehen, daß diese rationelle Gestaltung immer möglich ist, also gleichgültig wie der Betrieb arbeitet, ob stark angespannt oder schwach beschäftigt.

Den größten Raum beansprucht der 2. Teil, der sich mit den technischen Hilfsmitteln befaßt und sie teils mehr, teils weniger eingehend erläutert. Der 3. Teil handelt vom Aufgabenkreis der Betriebsorganisation, und der 4. Teil gibt drei schematische Darstellungen: Organisation einer Großbank (dieses Beispiel scheint mir nicht gerade glücklich gewählt zu sein), Organisationsplan eines Fabrikbetriebes, Abteilungsgliederung eines Warenhauses.

Alles in allem: Eine äußerst fleißige, sehr instruktive Arbeit, die aufzubauen sucht und wohl geeignet ist, Theorie und Praxis zu fördern. Obst.

Organisations-Lexikon (Orlex). Kurzgefaßtes Auskunftswerk für die gesamte Betriebsorganisation. Herausgegeben von Prof. Dr. Walter le Coutre, bearbeitet von Dr. Walter Thoms. Berlin 1930, Verlag von Reimar Hobbing. Gr.-8°. 587 S.

Um es vorweg zu sagen: Eine Menge mühsamer Arbeit steckt in dem Werke. Das Kernstück ist das Lexikon („Stofferläuterung"). Die einzelnen Organisationsmittel sind in alphabetischer Anordnung unter den betreffenden Stichworten — unmittelbar aber auch unter den Gruppenartikeln — aufzufinden (s. z. B. Schreibtische unter Möbel). Zwecks schnelleren Herausfindens der Stichworte sind dem alphabetischen Teil systematische Stoffübersichten vorangestellt. Wer sich über ein bestimmtes Teilgebiet unterrichten will, wird dies unter Benutzung der Hauptgliederung tun, die das Gesamtgebiet umfaßt und aufteilt. Nützlich für manchen wird der Bezugsquellennachweis sein. Der Abschnitt „Stoffergänzung" ist ein Inseratenteil und als solcher auch gekennzeichnet.

Orlex soll hauptsächlich „dem Organisationskonsumenten" dienen. Daher ist es unter dem Gesichtspunkte der Verwendung im Betriebe geschrieben. Le Coutre ist unbedingt zuzustimmen, daß alle wirtschaftswissenschaftliche Forschung ihren Zweck nur halb erfüllt, wenn sie nicht dafür sorgt, daß ihre Erkenntnisse auch ins praktische Wirtschaftsleben kommen. Dem trägt das vorliegende Werk in weitgehendem Maße Rechnung. Als Nachschlagewerk wird Orlex mit seinem gut gesichteten Material — wertvoll sind auch die zahlreichen Literaturhinweise — dem Benutzer treffliche Dienste leisten.

Obst.

Handbuch der Rationalisierung. Im Auftrage des Vorstandes herausgegeben vom geschäftsführenden Vorstandsmitglied des Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit. Bearbeitet unter Mitwirkung zahlreicher Körperschaften und Fachleute von Dr. Fritz Reuter, 2. Aufl. Berlin 1930, Industrieverlag Spaeth & Linde. Gr.-8°. 1254 S. In Leinen geb. RM 15.—.

Zahlreiche Kräfte sind am Werk, um die Möglichkeiten technischer, kommerzieller und volkswirtschaftlicher Rationalisierung zu erforschen. Das zeigt denen, die bisher weniger mit der Materie vertraut sind, der 1. Teil (Die Rationalisierungsbewegung), der die mit Rationalisierungsarbeiten beteiligten privaten und öffentlichen Stellen charakterisiert. Der 2. Teil (Rationalisierungsmittel) betrachtet die Ergebnisse technischer Rationalisierung. Fast alle Gebiete sind behandelt; manches freilich nur in Umrissen. Der 3. Teil schildert die Methoden der Rationalisierung. Es zeigt sich das Bestreben, über die kommerzielle Rationalisierung des Einzelbetriebes hinaus ganze Industriezweige zu rationalisieren. Ein beigefügtes Literaturverzeichnis ermöglicht eine Vertiefung des Studiums, ein ausführliches Sachregister rasches Nachschlagen.

Weit über 100 Personen, Verbände, Gesellschaften und Institute nennt das Mitarbeiterverzeichnis. Eine Unmenge Material ist bereitgestellt, gesichtet, gut verarbeitet und klar dargestellt. Der außerordentlich niedrige Preis des auch äußerlich gut ausgestatteten, mit zahlreichen Abbildungen versehenen Werkes sichert ihm eine weite Verbreitung. Es ist ein außerordentlich wertvolles Lehrbuch und Nachschlagewerk für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, schließlich für jeden, der sich für wirtschaftliche Fragen interessiert. Das Ziel, das sich die Herausgeber gesetzt haben, ist vollkommen erreicht. Obst.

Lewisohn, Sam A.: Neue Führerprobleme in der Industrie. Autorisierte deutsche Ausgabe mit einer Einführung von Prof. Dr. C. Duisberg. Berlin 1930, Verlag von Reimar Hobbing. Gr.-8°. 172 S.

Der bekannte amerikanische Kupferindustrielle befaßt sich mit dem Problem der Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und weist auf Grund reicher Lebenserfahrungen neue Wege zur besseren Organisation der Wirtschaft. Seine kritischen Untersuchungen über das Versagen der kollektivistischen Leitung der Betriebe öffentlicher und gewerkschaftlicher Art haben gerade jetzt für Deutschland großes praktisches Interesse.

„Gesunde Organisation der Beziehungen von Mensch zu Mensch" fordert Lewisohn. Diese Forderung umschließe alles, was unter den Schlagworten „wissenschaftliche Betriebsführung" und vom „menschlichen Faktor in der Industrie" zusammengefaßt wird. Schon in den höheren Schulen sollte der Frage der Beziehungen von Mensch zu Mensch angemessener Raum gewährt werden; dann würde die kommende Generation befähigt sein, den Problemen der Organisation der Arbeitsgemeinschaft gerecht zu werden. In der modernen Industrie handele es sich nicht um „Rechte" der Arbeitnehmer oder der Arbeitgeber, sondern um „betriebswirtschaftliche Beziehungen", die vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus behandelt werden sollten.

Die klugen Ausführungen des ideal denkenden und praktisch veranlagten Verfassers verdienen auch in Deutschland weitgehende Beachtung. Obst.

Price, Hereward, T., Associate Professor of english university of Michigan: *Volkswirtschaftliches Wörterbuch.* 2. Teil: Deutsch-Englisch. Berlin 1929, Verlag von Julius Springer. 8°. 676 S. Geb. RM 32.—.

Dem englisch-deutschen Teil des Wörterbuchs ist nunmehr der, erheblich umfangreichere deutsch-englische Teil gefolgt. Eine schwierige Arbeit war vom Verfasser zu leisten. Nicht nur 3 Länder — Österreich, Deutschland und die Schweiz — mußten berücksichtigt werden, sondern auch alle Veränderungen, die durch Krieg, Revolution und Inflation im Wortschatz entstanden sind. Die zwei längsten Abschnitte sind, das ist charakteristisch, Arbeit und Steuer mit ihren Zusammensetzungen. Zahlreiche Stichproben haben die Brauchbarkeit des Volkswirtschaftlichen Wörterbuchs ergeben. Herausgeber und Verleger haben sich durch Schaffung des nützlichen Buches ein Verdienst erworben. Der hohe Preis wird aber — und das ist sehr zu bedauern — der Anschaffung in weiten Kreisen hinderlich sein. Bei einer Neuauflage wird es sich empfehlen, der Betriebswirtschaftslehre noch mehr Beachtung zu schenken und den Titel dann in „Wirtschaftswissenschaftliches Wörterbuch" umzuändern. Dadurch dürfte sich auch der Interessenkreis erheblich vergrößern und, als Folge hiervon, der Preis des Lexikons verbilligen. Obst.

Kapitalbildung und Steuersystem. Verhandlungen und Gutachten der Konferenz von Eilsen. Im Auftrage des Vorstandes der Friedrich-List-Gesellschaft herausgegeben von den Privatdozenten Dr. Gerhard Colm und Dr. Hans Neisser. Berlin 1930, Verlag von Reimar Hobbing. Lexikon-Oktav. 1100 S. 2 Ganzleinenbände. RM 24.—.

Die Friedrich-List-Gesellschaft, die sich die Aufgabe gestellt hat, zwecks Stellungnahme zu aktuellen Fragen der Wirtschafts- und Finanzpolitik „das wissenschaftliche Rüstzeug durch Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis zusammenzustellen", hatte im Oktober 1929 eine Konferenz nach Bad Eilsen berufen. Gegenstand der Verhandlung war das Thema Kapitalbildung und Steuersystem. Die gut vorbereiteten Verhandlungen leitete straff und sehr geschickt Geheimrat Prof. Dr. Harms-Kiel.

Die Aussprachen eröffnete der Präsident des Statistischen Reichsamts, Prof. Dr. Wagemann, indem er an Hand der von ihm vorgelegten Gutachten und wertvollen Materialien in die statistischen Grundlagen einführte, und zwar ebensowohl im Hinblick auf die Quellen der Kapitalbildung, wie auf die Differenzierung des Steuereinkommens in den Jahren 1913—1928. Viele Ziffern beruhen naturgemäß auf Schätzungen. Deutschlands Sachkapitalbildung seit der Stabilisierung wird auf 35 Milliarden RM beziffert. Etwa ein Drittel der gesamten Sachkapitalbildung beschränkt sich auf Bildung von Warenvorräten. Diese große Vorratsbildung hängt zum Teil mit dem Wiederaufbau der Lagervorräte nach der Stabilisierung zusammen. Eine Herabdrükkung der Lagervorräte, wie sie in weitem Maße auch in den Vereinigten Staaten von Amerika erfolgt ist, wird eine unserer nächsten Aufgaben sein müssen, damit Kapital für andere Zwecke frei wird.

Es ist unmöglich, im Rahmen eines kurzen Referats auch nur von den bedeutsamsten Referaten den Inhalt anzugeben. Manches kluge Wort ist gesprochen worden, und auf hohem Niveau bewegten sich zumeist Referate und Diskussionsreden.

Den Betriebswirtschafter wird insbesondere interessieren, was Walb über die steuerrechtliche und steuertechnische Behandlung der Abschreibung in ihrer Beziehung zur Kapitalbildung ausgeführt hat. An dieses vortreffliche Referat, das, wie der Bericht betont, sehr großen Beifall gefunden hat, schloß sich eine lebhafte Aussprache, an der sich erfahrene Praktiker und Theoretiker beteiligten. Die ganze Fragestellung geht dahin: Was ist wünschenswert, und was ist möglich? Wünschenswert ist weit mehr als möglich ist. Referat und Aussprache über das Problem der Abschreibungen und des Verlustvortrages zeigten, wie fruchtbar das Zusammenwirken von praktisch geschulten Theoretikern und erfahrenen Praktikern sich zu gestalten vermag. Dieses und mehrere andere Referate werden noch lange anregend und belehrend wirken.

Im Schlußreferat zieht der Vorsitzende das Fazit und hebt aus der Fülle der Vorschläge die ihm wesentlich und durchführbar erscheinenden hervor. Möchten auch die Parlamentarier Lehren aus diesem Werk ziehen! Das Kapital braucht heute mehr als je eine pflegliche Behandlung. Weiten Kreisen sei die Lektüre dieses inhaltsreichen Werkes, dessen wesentliche Teile heute mehr noch als vor einem Jahre aktuell sind, bestens empfohlen. Obst.

MITTEILUNG DES VERLAGS.

Dieses Heft enthält folgende Beilagen vom C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart: Eine Buchkarte über die soeben erschienene Schrift von Geh. Reg.Rat Prof. Dr. Karl Marbe: „Psychologie der Wertreklame"; einen Prospekt über die Neuerscheinung „Schiermeyer, Die Mode als betriebswirtschaftliches Problem. Eine Untersuchung über den Einfluß der Mode auf die Absatzgestaltung." Schließlich das soeben fertiggestellte „Verzeichnis der Bank-Bücher des C. E. Poeschel Verlages". Alle Beilagen empfehlen wir der aufmerksamen Beachtung unserer Leser.

Alle Manuskriptsendungen sind an die Schriftleitung: Priv.-Doz. Dr. Schmaltz, Halle (Saale), Hohenzollernstr. 7, unmittelbar einzusenden, Besprechungsexemplare dagegen durchgängig nur an den Verlag. Es sei besonders darauf hingewiesen, daß in die Zeitschrift nur Originalartikel aufgenommen werden können. Die Zeitschrift erscheint monatlich im Umfange von 32 Quartseiten. BEZUGSPREIS durch den Buchhandel, die Post oder vom Verlag vierteljährlich Reichsmark 5.—. ANZEIGEN-ANNAHME durch die Annoncenbüros und C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, Calwer Straße 18. Postscheckkonto C. E. Poeschel Verlag Stuttgart Nr. 14700

C. E. POESCHEL VERLAG, STUTTGART
FÜR DIE HERAUSGABE VERANTWORTLICH IN DEUTSCHLAND: DR. ALFRED DRUCKENMÜLLER, STUTTGART; IN ÖSTERREICH UND UNGARN: HOFRAT ANTON SCHMID, PROREKTOR DER HOCHSCHULE FÜR WELTHANDEL, PROFESSOR AN DER KONSULARAKADEMIE UND HONORARDOZENT AN DER TECHNISCHEN HOCHSCHULE IN WIEN. GESCHÄFTSSTELLE FÜR ÖSTERREICH UND UNGARN: GEWERBEBUCHHANDLUNG (OSKAR ANDREAS) WEIDLINGAU BEI WIEN. DRUCK DER J. B. METZLERSCHEN BUCHDRUCKEREI IN STUTTGART, CALWER STRASSE 17

DIE BETRIEBS WIRTSCHAFT

ZEITSCHRIFT FÜR HANDELS WISSENSCHAFT & HANDELSPRAXIS

HERAUSGEBER:
Prof. Dr. H. NICKLISCH, Berlin; Prof. Dr. GEORG OBST, Breslau;
Geh. Justizrat Prof. Dr. EDUARD HEILFRON, Berlin; Prof. Dr. ERNST PAPE, Jena; Prof. Dr. WILLI PRION, Berlin; Hofrat Prof. A. SCHMID, Wien; Prof. Dr. RUD. SEYFFERT, Köln; Prof. Dr. FELIX WERNER, München.
SCHRIFTLEITUNG: Dipl.-Kfm. Dr. K. SCHMALTZ, Priv.-Doz. a. d. Universität Halle/S.

HEFT 12 STUTTGART · DEZEMBER 1930 23. JAHRG.

Das Bedaux-Prinzip.

Von E. Bramesfeld, Darmstadt.

Seitdem Taylor und seine Schüler bzw. Mitarbeiter die „Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung" in die industrielle Praxis eingeführt haben, sind Zeitstudien sowohl in Verbindung mit bestimmten Lohnsystemen, als auch in dem Bestreben der Leistungssteigerung in den verschiedensten Formen zur Anwendung gelangt. In der letzten Zeit ist nun — wieder aus Amerika — ein neues System nach Europa gekommen, das einstweilen noch recht umstritten ist, aber mit dem Anspruch auftritt, die bisherigen Verfahren an Wirksamkeit und Genauigkeit wesentlich zu übertreffen. Wir hielten es deshalb für angebracht, unsere Leser in einem ausführlichen Aufsatz über dieses sogenannte Bedaux-Prinzip zu unterrichten.

Unter der Bezeichnung „Bedaux-Prinzip" wird augenblicklich ein Verfahren der industriellen Betriebsumstellung lebhaft erörtert, über das im folgenden berichtet werden soll.

Das Bedaux-Verfahren wird in Deutschland durch die Deutsche Bedaux-Gesellschaft in Hannover, eine private Organisation von beratenden Ingenieuren, vertreten. Es handelt sich dabei um eine Zweigstelle der International Bedaux-Company in New York, die, von Herrn Bedaux selbst geleitet, die Filialen in den verschiedenen Ländern kontrolliert und Haupt der Gemeinschaftsarbeit dieser Stellen ist. Es ist nicht ohne Bedeutung, daß die Bedaux-Gesellschaft durch Vermittlung ihrer Filialen in die Industrien von Amerika, Deutschland, England, Italien und Frankreich eingedrungen ist bzw. einzudringen sich bemüht. Sie arbeitet dadurch zweifellos auf breiterer Basis als manche andere Verfahren gleichen Zweckes und dürfte im Laufe der Zeit über entsprechende Erfahrungen verfügen.

Eine Charakteristik dessen, was die Besonderheiten des Bedaux-Verfahrens eigentlich ausmacht, ist nicht ganz leicht. Es existiert eine ganze Reihe amerikanischer, italienischer und deutscher Veröffentlichungen, welche das Bedaux-Prinzip erläutern und seine Anwendung darstellen oder empfehlen. Diese Veröffentlichungen lassen im allgemeinen jedoch wesentliche Fragen offen und werden von der Deutschen Bedaux-Gesellschaft, sofern man sich kritisch darauf beruft, als nicht authentisch abgelehnt. In letzter Zeit ist endlich eine Arbeit erschienen, welche sowohl von der Bedaux-Gesellschaft anerkannt zu werden scheint, als auch an Klarheit und Vollständigkeit allem bisher Gebotenen weit überlegen ist und von einem führenden deutschen Betriebswissenschaftler stammt[1]).

Ferner stellte mir die Deutsche Bedaux-Gesellschaft, welche eigene Veröffentlichungen sonst ab-

[1]) Prof. Dr.-Ing. Gg. Schlesinger, Das Bedaux-Verfahren. Werkstattstechnik 1930, Heft 12 und 13, Berlin, Springer.

zulehnen scheint, eine Einführungsschrift zur Verfügung [2]), welche nicht für deutsche Verhältnisse bestimmt sei. Sie trägt allerdings auf dem Umschlag die Firmenbezeichnung der deutschen Bedaux-Vertretung.

Endlich sind mir genaue Unterlagen über die Einführung des Bedaux-Verfahrens in einem größeren amerikanischen Betrieb der chemischen Industrie zugänglich gemacht worden [3]).

Das Hauptarbeitsfeld der Bedaux-Gesellschaft in Deutschland sind bisher die Continental-Gummiwerke A.-G. in Hannover, die als Musterbetrieb für das Vorgehen Bedaux' Besuchern auf Ersuchen gezeigt und wo über die Anwendung des Bedaux-Verfahrens in entgegenkommender Weise Auskunft gegeben und dargestellt wird, daß die nach dem neuen Verfahren umgestellte Arbeit einwandfrei funktioniert.

Diese vier Quellen, denen gegenüber ein Einspruch der Bedaux-Gesellschaft nun nicht mehr anzunehmen sein dürfte, sollen den folgenden Ausführungen in erster Linie zugrunde gelegt werden [4]). So läßt sich ein einigermaßen vollständiges Bild entrollen, allerdings nicht, ohne daß gewisse Widersprüche zwischen den einzelnen Darstellungsweisen bestehen bleiben und ohne die Möglichkeit, das Bedaux-Verfahren bis in seine eigentlichen Grundprinzipien zu erläutern, weil eben diese Grundprinzipien zum Teil als Geschäftsgeheimnis behandelt werden. Über das Recht der Bedaux-Gesellschaft als eines Privatunternehmens zur Wahrung solcher Geschäftsgeheimnisse kann natürlich kein Zweifel bestehen; desgleichen aber auch keiner am Recht der Kritik, diese Punkte einer besonders genauen Betrachtung zu unterziehen.

Der Rationalisierungsplan von Bedaux umfaßt zwei Hauptteile. Der erste Teil bezweckt die Ermittlung richtiger Arbeitspensa und die Feststellung der angemessenen Entlohnung sowie gleichzeitig der Leistungsfähigkeit des Betriebes. Der zweite Teil beschäftigt sich mit der Erhöhung und Standardisierung der Betriebsleistungen durch Arbeitsanreiz und genaue Kontrolle der Arbeitsergebnisse. Beide Teile hängen eng zusammen.

Die Ermittlung der normalen Arbeitszeiten — und zwar befaßt sich, wie ausdrücklich zu bemerken ist, Bedaux nur mit der menschlichen Handarbeitszeit — erfolgt durch ein kombiniertes Zeitstudien- und Schätzungsverfahren, das von andern besonders auch in Deutschland bekannten Methoden sich in mehreren wesentlichen Punkten unterscheidet. Bedaux geht von dem Grundgedanken aus, einen Einheitswert der menschlichen Arbeitsleistung zu schaffen. Dieser Einheitswert soll ein Ausdruck sein nicht nur für den zur Leistung einer gewissen Arbeitsmenge notwendigen Zeitverbrauch, sondern gleichzeitig auch für den innerhalb der Arbeitszeit hergegebenen Grad der körperlichen Anstrengung. Wir sind in Deutschland gewöhnt, diesem Problem in der Weise gerecht zu werden, daß zu den in der Zeitstudie beobachteten erforderlichen reinen Arbeitszeiten ein Zuschlag für den notwendigen Ermüdungsausgleich hinzugerechnet und dann Arbeitszeit plus notwendiger Erholungszeit als Norm für die betreffende Leistung festgelegt wird. Die Ermittlung der erforderlichen Erholungszuschläge geschieht richtigerweise wiederum mit der Stoppuhr unter weitgehender Berücksichtigung der Eigenart der betreffenden Tätigkeit nach Haltung, Kraftanstrengung usw. [5]).

Vielfach wird noch die Schätzung der notwendigen Zuschlagszeiten auf Grund zureichender Betriebserfahrungen an Stelle exakter Ermittlung als Provisorium verwandt, in Betrieben mit sehr stark wechselnder Fertigung auch bestehen bleiben müssen. Ein Fehler scheint sich hier insofern in die Praxis eingeschlichen zu haben, als diese Zuschlagszeiten vielfach als Verlustzeiten bezeichnet zu werden pflegen. Es wäre von Vorteil, zwischen den oben gekennzeichneten Zuschlägen für den Ermüdungsausgleich, die in der Natur des arbeitenden Menschen begründet und ein notwendiger Bestandteil des Arbeitsvorganges sind, und andererseits wirklichen Verlustzeiten — d. h. Warte- und Leerlaufszeiten —, die durch richtige Organisation ausgeschaltet werden können und sollen, schärfer als bisher zu unterscheiden.

Bedaux geht anders vor. Er erstrebt ein regelrechtes „Einheitsmaß" der menschlichen Arbeitsleistung in dem Sinne, daß dieses Einheitsmaß ein Ausdruck sein soll für diejenige Arbeitsmenge, welche in der von ihm zu diesem Zweck gewählten Zeiteinheit von einer Minute von einem normalen Arbeiter geleistet werden kann. Für diese Arbeits-Einheitsmenge wählt er die Bezeichnung 1 B. 1 B ist demnach die Summe von körperlicher Arbeitstätigkeit irgendeiner Art und Ruhe in der Gesamtdauer von einer Minute, zusammengesetzt aus einem Verhältnisanteil von je Arbeit und Ruhe, wie er sich aus der Natur der betreffenden Tätigkeit, d. h. dem Anstrengungsgrad der Arbeit, ergibt. Nach den Angaben der Bedaux-Gesellschaft bewegt sich der Ruheanteil im Verhältnis zum Tätigkeitsanteil je nach dem Arbeitsfall in den Grenzen von 15—210 % für leichteste bis anstrengendste Arbeiten.

Der große Vorteil dieses Gedankens ist unschwer einzusehen. Gelingt es nämlich tatsächlich, den Leistungswert, welcher in einer Handarbeit steckt,

[2]) „Bedaux measures Labour" ohne Erscheinungsort und Jahreszahl, anscheinend 1928, englisch.

[3]) Merck & Co., New York; das Material ist nicht veröffentlicht.

[4]) Weitere Quellen vgl. Schlesinger a. a. O. und meine Kritik: „Das Bedaux-Prinzip", Reichs-Arbeitsblatt 1930, Teil III, Nr. 6, S. 110 ff.

[5]) Vgl. z. B. Fahr, Einführung von Zeitstudien in einem Betrieb für Reihen- und Massenfertigung der Metallindustrie, München und Berlin 1922; Lüders, Zeitaufnahmen in Eisenbahnwerkstätten, Berlin 1924, sowie die Arbeiten des Refa (Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung) und die von diesen Stellen vorgeschlagenen Beobachtungsverfahren für Zuschlagszeiten.

in obiger Weise durch eine gewisse Anzahl von „B" = Minuten-Normalleistungen auszudrücken, so ist zunächst die Möglichkeit gegeben, dem Arbeiter die in der Zeiteinheit geleistete „effektive Arbeitsmenge" zu vergüten, wobei sich der Geldgegenwert für die Leistungseinheit natürlich aus den tariflichen Vereinbarungen ergibt. Die „normale" Stundenleistung umfaßt 60 B und wäre durch den Grund-Stundenlohn abzugelten. Ferner aber könnten auf diese Weise nicht nur verschiedene Arbeiter und Arbeitsvorgänge desselben Betriebes, sondern auch verschiedener Betriebe ihren Leistungen nach miteinander verglichen werden. Desgleichen wäre die Möglichkeit gegeben, die Leistungsausbeute von Betriebsteilen und Betrieben in Vergleich zu setzen und in bequemer Weise zu kontrollieren. Hierauf beruht das weiter unten zu erörternde Bedauxsche Kontrollsystem.

Sofern Arbeitsvorgänge derart beschaffen sind, daß sie eine eigentliche Handtätigkeit des Arbeiters nicht über ihren ganzen Verlauf hin möglich machen (z. B. bei Arbeiten an Maschinen, welche zeitweilig im Selbstgang produzieren usw.), oder daß Leerzeiten nicht oder noch nicht ganz ausgeschaltet sind oder daß schließlich die Tätigkeit des betreffenden Arbeiters ganz oder großenteils einen „Überwachungsdienst" ohne aktives Eingreifen darstellt, so will auch in diesen Fällen Bedaux die Einführung seines B-Wertes dadurch ermöglichen, daß sogenannte „Methodenzuschüsse" in Kraft treten. Hierunter ist zu verstehen, daß für nichtproduktive Zeiten (im Sinne der aktiven Handtätigkeit) der garantierte Grundlohn gezahlt wird. Der „Methodenzuschuß" ermöglicht es, auch nichtproduktive Tätigkeiten mittels des B-Wertes zu verrechnen. Die Höhe der gezahlten Methodenzuschüsse ist eine Größe, die, wie später zu zeigen sein wird, im Rahmen des Bedauxschen Kontrollplanes von ganz besonderer Bedeutung ist.

Wie kommt nun Bedaux zur Ermittlung des B-Wertes von Arbeitsvorgängen, d. h. derjenigen Anzahl von Minuten, zusammengesetzt aus Tätigkeit und Ruhe in entsprechendem Verhältnis, welche für die Durchführung eines bestimmten Arbeitsprozesses einzusetzen und zu bezahlen sind?

Er geht aus, ebenso wie bekannte andere Verfahren, von der Ermittlung tatsächlicher Arbeitszeiten im Betrieb mit Hilfe der Stoppuhr und gewinnt daraus die reine Arbeitszeit.

Auf Grund der Tatsache, daß die verbrauchte Arbeitszeit abhängig ist von der Geschwindigkeit, mit der die Arbeit durchgeführt wird, soll nun das Tempo des Arbeiters als Korrektiv eingeführt werden. Die Notwendigkeit, das aus Geschicklichkeit, Übungsgrad, gutem Willen und Anstrengung des Arbeiters resultierende Arbeitstempo bei der Ermittlung von normalen Arbeitszeiten zu berücksichtigen, liegt auf der Hand, und ihr wird in jeden gut durchgearbeiteten Zeitermittlungsverfahren Rechnung getragen. Wir pflegen in Deutschland so vorzugehen, daß Zeitstudien vorgenommen werden an solchen Arbeitskräften, welche voll geübt, leistungskräftig und leistungswillig sind, also einen für den betreffenden Fall vollwertigen Arbeiter darstellen. Die Urteilsunterlagen für diese Auswahl pflegen sich aus der längeren Beobachtung durch Meister, Betriebsleiter usw. unschwer zu ergeben. Gelegentlich zwingen die praktischen Verhältnisse dazu, den Leistungswert eines nicht „normalen" Arbeiters durch eine Zahl auszudrücken; man setzt also etwa den Anfänger als 50prozentigen Arbeiter, den besonders routinierten Spezialisten als 150prozentigen in die Auswertung der Zeitstudien ein.

Bedaux benutzt ein anderes, ausgesprochenes Schätzungsverfahren: Das Tempo des beobachteten Arbeiters wird durch den Zeitnehmer während der Zeitstudie „geschätzt". Es erheben sich naturgemäß Zweifel, ob eine derartige Schätzung von Arbeitsgeschwindigkeiten nicht das Maß des Möglichen — besonders bei der von Bedaux verlangten Genauigkeit von $\pm 5\,\%$ — weit übersteigt und zu Irrtümern führen muß; vor allem dann, wenn etwa einmal eine Absicht des Arbeiters zur Täuschung über seine Geschwindigkeit vorliegen sollte, um zu erreichen, daß dem Arbeitsvorgang ein höherer Zeitverbrauchswert zugestanden wird. Konkret gesagt, es ist nicht sehr schwer, sehr beschäftigt zu „wirken", ohne daß die Arbeitsausbeute den normalen Grad erreicht; es könnte aber auch ein sehr ruhiger Arbeiter mit besonders ökonomischer Arbeitsmotorik selbst bei geübten Beobachtern den Eindruck geringer Arbeitsgeschwindigkeit erwecken. Versuche, die ich in diesem Sinne mit erfahrenen Zeitnehmern im Psychotechnischen Institut der Technischen Hochschule Darmstadt angestellt habe, haben diese Vermutung voll bestätigt.

Bedaux gibt nun an, sich gegen diese Gefahr auf zweierlei Weise weitgehend zu schützen: 1. werden nach seiner Angabe alle Arbeitszeitbeobachtungen nicht nur wiederholt, sondern auch von verschiedenen Zeitnehmern durchgeführt und von den Bedaux-Ingenieuren nachkontrolliert. Wieweit dabei „Nachschätzungen" und Korrekturen Willkürlichkeiten ermöglichen, läßt sich nicht übersehen. Jede „Schätzung" bleibt subjektiv beeinflußt. 2. — und das erscheint als das Wichtigste und eine wirklich wertvolle Anregung — bildet Bedaux seine Zeitnehmer in einer Weise aus, wie sie bei uns bisher noch nicht üblich war: Er führt regelrechte Schätzübungen durch unter Kontrolle bereits bewährter Zeitnehmer, vergleicht die Aufnahmewerte verschiedener Zeitnehmer an gleichen Vorgängen und korrigiert die aufgetretenen Unterschiede, benutzt Zeitaufnahmen, welche, am gleichen Arbeitsgang und Arbeiter zu verschiedenen Zeiten vorgenommen, das gleiche Produkt aus Arbeitszeit und Geschwindigkeit ergeben müssen, um so systematisch in Form eines regelrechten Drills die Zeitnehmer einzuspielen. Wenn damit auch der Fehler nicht beseitigt wird, welcher durch ein dauerndes Verhalten des Arbeiters in dem oben gekennzeichneten von der Norm abweichenden Sinne hervorgerufen wer-

den kann, so muß doch zugegeben werden, daß Bedaux durch die Art seiner Zeitnehmerschulung die in seinem System liegende Fehlergefahr weitgehend zu beseitigen sucht. Übrigens wurde mir berichtet, daß dieses Zeitnehmerausbildungsverfahren gleichzeitig eine sehr scharfe Auslese darstellt, welche nur solche Personen als Zeitnehmer übrig läßt, die eine natürliche Anlage zu genauen Tempo- und Bewegungsschätzungen besitzen. Die geschätzte Geschwindigkeit des Arbeiters wird dann — bei Bedaux wiederum ausgedrückt als B-Wert, wobei 60 B/Std. der normalen Arbeitsgeschwindigkeit entsprechen — in den gleichzeitig beobachteten Zeitwert verrechnet.

Als hauptsächlicher Bestandteil des wirklichen Leistungswertes einer Arbeit bleibt nun noch der Grad ihrer Anforderungen an den Arbeiter zu ermitteln, ausgedrückt durch den notwendigen Zuschlag zum Zwecke des Ermüdungsausgleichs.

Die Ermittlung des tatsächlichen Leistungsaufwandes ist ein Problem, mit dem die Arbeitsphysiologie sich in intensiver Forschung seit vielen Jahren besonders in Deutschland beschäftigt, leider ohne daß die Ergebnisse bis heute allgemeine Anwendbarkeit erreicht haben. Es ist eben noch keine Lösung, wenn wir etwa den für eine Arbeitsleistung notwendigen Kalorienverbrauch kennen. Der — zunächst nur körperliche — Anstrengungsgrad einer Arbeitsleistung hängt von einer anscheinend recht großen Zahl von Faktoren ab, die wir weder einzeln noch im Zusammenhang bisher wissenschaftlich einwandfrei zu berechnen in der Lage sind. Das gesamte Gebiet der sogenannten Ermüdungsforschung ist ein Feld, das voraussichtlich noch auf Jahrzehnte hinaus wissenschaftlich bearbeitet werden muß, ehe die Ergebnisse wirklich praxisreif sind. Dem widerspricht nicht, daß es in einzelnen Fällen elementarer Arbeiten gelungen ist, Äquivalente der aufgewandten körperlichen Arbeit so einfach zu formulieren, daß daraus unmittelbare Folgerungen für die Praxis gezogen werden konnten. Zur körperlichen Arbeitsleistung tritt eben noch vielerlei hinzu: Haltungsarbeit, Aufmerksamkeitsbelastung, Einwirkungen des Arbeitsraumes, seines Lichtes, seiner Luft usw., Größen, die noch in weitgehendem Maße unserem exakten Zugriff sich entzogen haben. Daraus folgt das Vorgehen der Praxis, welche — rein empirisch — aus im Betrieb beobachteten spontanen Erholungspausen, aus Leistungsstatistiken u. a. von Fall zu Fall genaue oder allgemeiner ziemlich rohe Zuschlagswerte für den Ermüdungsausgleich ableitet.

Bedaux hingegen gibt an, auf Grund eingehender wissenschaftlicher Studien gewisse arbeitsphysiologische Gesetzmäßigkeiten gefunden zu haben. Nach diesen sollen die in der Praxis vorkommenden körperlichen Arbeitsleistungen sich alle auf eine begrenzte Anzahl von Grundleistungen von Kraft, Geschwindigkeit usw. zurückführen lassen. Den für diese Grundleistungen erforderlichen Ermüdungsausgleich will Bedaux dann mit zureichender Genauigkeit exakt ermittelt haben. In ähnlicher Weise sollen anscheinend auch die Begleitumstände des Arbeitsvorganges, d. h. also die Arbeitshaltung, die Raumtemperatur u. a., berücksichtigt werden. Die Grundlagen dieser Art der Feststellung erforderlicher Ermüdungszuschläge, die Methoden, die dabei benutzt wurden, die Art der Arbeitszerlegung für diese Zwecke, die Ermittlung der Zuschlagswerte für Konzentration und andere Seiten der Aufmerksamkeit stark beanspruchende Tätigkeiten und andere hier sofort auftretende Fragen werden nun leider von Bedaux nicht beantwortet. Diese Dinge gelten als Geschäftsgeheimnis. So ist es auch nicht möglich, die von Bedaux gefundenen Zuschlagszeiten auf ihre Richtigkeit nachzuprüfen. Ohne in eine einseitige Überschätzung der bei uns üblichen arbeitsphysiologischen Forschungsmethoden zu verfallen, müssen doch lebhafte Zweifel aufsteigen, ob Bedaux diese für uns bisher unlösbaren Probleme wirklich gemeistert hat oder ob er rein empirisch-statistische Ergebnisse von begrenztem Geltungsbereich verallgemeinert, wie es z. B. mit der bekannten Zuschlagskurve von Barth, dem Mitarbeiter Taylors, unzulässigerweise seinerzeit geschah. Bedenken erweckt ferner in jedem Falle ein Verfahren, welches die Anstrengungswerte komplexer Arbeitsvorgänge über deren Atomisierung in Kraftleistungs- und Bewegungselemente zu erreichen sucht, anstatt solche Prozesse als psychophysische Ganzheiten aufzufassen. Diese Zweifel an der arbeitsphysiologischen Richtigkeit der Bedauxschen Werte müssen bestehen bleiben, solange Bedaux sein Verfahren nicht bekanntgibt. Dies tut er übrigens auch in den Betrieben nicht, in denen er arbeitet. Die entsprechenden Unterlagen bleiben ein für alle Mal nur in Händen der Organisationsingenieure der Bedaux-Gesellschaft. Ein von Bedaux rationalisierter Betrieb ist demnach darauf angewiesen, für neue Arbeitsaufgaben Bedaux wieder zu berufen oder aber sich auf Analogieschlüsse aus den von Bedaux bei früheren Untersuchungen angegebenen Werten zu stützen. Auch die Tatsache, daß in einigen Betrieben — in Deutschland dürften es jetzt höchstens 12 sein — die Arbeit nach dem Bedaux-Verfahren sich reibungslos vollzieht, beweist nicht allzuviel für die Richtigkeit dieser Arbeitswerte; denn erstens hat ja niemand richtigere Werte zur Verfügung, die er entgegenstellen könnte, und zweitens liegt, wie später zu zeigen, das Funktionieren der bedauxisierten Arbeit noch in wesentlich andern Punkten begründet.

Das Endergebnis der Arbeitswertermittlung als Produkt aus gemessener Arbeitszeit, geschätzter Arbeitsgeschwindigkeit und auf unbekannte Weise ermittelten Erholungszuschlägen stellt besonders dann, wenn noch Methodenzuschüsse hinzukommen, ein rechnerisch einigermaßen kompliziertes Gebilde dar, besonders weil eine gewisse Vieldeutigkeit (Arbeitszeit, Arbeitswert, Arbeitsleistung, Arbeitswirkungsgrad) in der Natur des B-Wertes begründet ist. Der einfache Arbeiter wird diesem Rechnungsgang selten zu folgen in der Lage sein,

was von empfehlenden Berichterstattern über das Bedaux-System offen zugegeben wird. Unter Umständen könnte auch hierin eine gewisse Schwäche des Verfahrens sich zeigen.

Der in B ausgedrückte Arbeitsaufwand für die Leistung einer bestimmten Arbeitstätigkeit — d. h. die Anzahl der für eine Arbeit aufzuwendenden B-Stunden gleich Stunden normaler Leistung einschließlich Ruhe zum Ermüdungsausgleich — bildet die Grundlage der dem Arbeiter zu zahlenden Entlohnung. Diese wird, wie weiter unten zu zeigen, dann noch erweitert durch eine Prämie, die gewährt wird für den Fall, daß der Arbeiter mehr als 60 B je Stunde geleistet hat.

Zunächst tritt noch eine andere Veränderliche in die Berechnung der Entlohnung ein, welche herrührt aus einer Klassifikation der verschiedenen Arbeiten. Diese berücksichtigt eine größere Anzahl von Faktoren, welche Voraussetzungen dafür sind, daß der Arbeiter die ihm gestellte Aufgabe in zufriedenstellender Weise lösen kann. So werden Vorbildung, Geschicklichkeit und Erfahrung, Verantwortung und Ansprüche an die geistige Leistung, besondere physische Anforderungen wie etwa Unannehmlichkeit der Arbeit und schließlich das Erkrankungs- und Unfallrisiko nach verschiedenen Gesichtspunkten bewertet und hiernach der Arbeiter in eine Lohnklasse eingestuft. Die Bewertung geschieht durch ein Punktsystem, welches so gehandhabt wird, daß Betriebsleitung, Betriebsrat und Bedaux-Ingenieur gemeinsam im Verhandlungswege den Punktwert einer Arbeit festlegen. Hierbei scheinen sich gelegentlich insofern Schwierigkeiten zu ergeben, als etwa Forderungen des Betriebsrates sich mit dem Angebot der Betriebsleitung nicht ohne weiteres zur Deckung bringen lassen und schließlich ein Kompromiß zustande kommt. In diesem Sinne sind wohl auch wiederholte Bemerkungen besonders von gewerkschaftlicher Seite zu verstehen, daß diese Punktwerte „ausgehandelt" worden seien. Dieser Unsicherheitsfaktor interessiert uns hier weniger, mehr dagegen der andere in der Natur des Verfahrens liegende, daß nämlich die von Bedaux für die verschiedenen Klassifikationsgesichtspunkte angegebenen Punktwerte ihrer Entstehung nach wiederum nicht durchschaubar sind. Auch hier waltet wieder das Geschäftsgeheimnis, welches möglicherweise in diesem Falle nichts weiter deckt als eine Summe von Erfahrungen, die ja schließlich zu irgendeinem Mittelwert führen müssen; diese Mittelwerte verdanken ihrerseits dann die ihnen gezollte Anerkennung weniger ihrer Objektivität als dem allgemeinen Respekt vor den Maßnahmen Bedaux'.

Bei seiner Rationalisierungsarbeit beschränkt sich Bedaux grundsätzlich auf die gezeigte Ermittlung der Arbeitswerte, der Betriebsleistungsfähigkeit gegenüber der wirklichen Betriebsleistung und der Lohnklassifikation. Er greift dagegen nicht in die Gestaltung der Arbeitsprozesse, Arbeitsverhältnisse und Betriebseinrichtungen ein. Er überläßt die Arbeitsstudie zum Zwecke der Arbeitsbestgestaltung der betreffenden Betriebsleitung und gibt höchstens durch den Nachweis von Arbeitsverschwendung (hohe Methodenzuschüsse) Hinweise auf unvollkommene Arbeitsverhältnisse. Diese eigentümliche Zerreißung der Werksarbeit in ihren Zeitverbrauch und Lohnwert auf der einen, ihre technische und organisatorische Gestaltung auf der andern Seite muß nach unsern deutschen Erfahrungen zunächst vom Standpunkt des Ingenieurs für außerordentlich problematisch erklärt werden. Es ist außerdem wiederum auf die Auffassung zu verweisen, wonach die menschliche Arbeit als geschlossenes Ganzes zwar in ihren verschiedenen Symptomen beobachtet, nicht aber in so weitgehendem Maße bei der Untersuchung zerrissen werden dürfte. Wenn Schlesinger in diesem Verzicht Bedaux' auf Rationalisierung das besonders glückliche Prinzip sieht, mit vorhandenen Einrichtungen bessere Leistungen zu erzielen, so leuchtet dies nicht als zwingend ein erstens, weil erfahrungsgemäß gerade die Durchdringung der Arbeitsvorgänge in der Zeitstudie gleichzeitig Schwächen und Rationalisierungsmöglichkeiten zutage zu bringen pflegt, die sonst nicht entdeckt worden wären, zum gleichen Zweck hier als sozusagen eine zweite Arbeitsanalyse durch den Betriebsingenieur notwendig wird; zweitens, weil nur von Fall zu Fall entschieden werden kann, ob eine Neueinrichtung oder anderweitige Umstellung des Arbeitsverfahrens usw. billiger oder teurer kommt, als noch so weitgehende Ausnutzung des Bestehenden. Auch gegenüber der Auskunft Bedaux', daß ein Zeitstudienspezialist unmöglich auch Fabrikationsfachmann sein könne und demgemäß für Rationalisierung der Arbeitsprozesse nicht zuständig sei, läßt sich wohl erwidern, daß zwar ein Zeitstudienfachmann nicht unbedingt Sachverständiger in verschiedenen Fabrikationszweigen, sehr wohl aber ein geeigneter Fabrikationsfachmann Zeitstudienspezialist werden kann. Bedaux bildet ja doch in den Betrieben, in die er berufen wird, sofort Betriebstechniker als Zeitstudienspezialisten aus. Man ist versucht, anzunehmen, daß der Verzicht Bedaux' auf Eingriffe in die bestehenden technischen Arbeitsverhältnisse mehr zu dem Zwecke zum Prinzip erhoben wird, um den Bedaux-Ingenieuren ihre Freizügigkeit zu gewährleisten; vielleicht außerdem auch — und das wäre sehr klug —, um von vornherein das etwaige Mißtrauen zu entkräften, daß Fabrikationserfahrungen durch die Bedaux-Ingenieure von einem Betrieb auf einen andern, etwa der Konkurrenz, übertragen werden könnten.

Hiermit wäre die eine Seite des Bedaux-Verfahrens einigermaßen vollständig umrissen. Was die andere angeht, so handelt es sich um die Schaffung eines Arbeitsanreizes für den Arbeiter mit Mitteln des Lohnsystems und jene Betriebskontrolle, welche in besonders hohem Maße geeignet sein soll, den Wirkungsgrad des Betriebes jederzeit auszuweisen und alle am Betrieb Beteiligten für ihn zu interessieren.

Wenn auch schon in der beschriebenen Klassifi-

kation der Grundlöhne ein wesentliches Moment des Lohnanreizes enthalten ist, so bildet doch das Hauptmittel hierzu ein System der Leistungsentlohnung. Der Arbeiter erhält eine Sondervergütung für denjenigen Leistungsanteil, der die geforderte Arbeitsmenge von 60 B je Stunde übersteigt. Bedaux setzt sich das Ziel, die Leistung aller Arbeiter auf 70—80 B/Stunde, angeblich ohne Überanstrengung der Arbeitskräfte, hinaufzufördern, so daß also im allgemeinen jeder Arbeiter im Bedaux-System ähnlich wie in einem guten Akkordsystem in den Genuß einer Mehrleistungsvergütung gelangt.

Die 60 B/Stunde übersteigende Arbeitsleistung wird allerdings dem Arbeiter nicht in voller Höhe des Grundlohnes vergütet, sondern er erhält nur 75 oder 80 % dieses Mehrverdienstes ausbezahlt.

Derartige Prämienverfahren sind bereits früher angegeben worden, so z. B. von Halsey. Dort wurde der Rest des Arbeitermehrleistungsverdienstes zum Betriebsgewinn geschlagen, ein Verfahren, das bei uns auf Widerspruch stoßen würde. Bedaux begründet sein Vorgehen, nur 75 % der Mehrleistung zu vergüten, in eigentümlicher Weise, eigentümlich besonders insofern, als der Inhalt dieser Begründung augenscheinlich wechselt, mindestens in Deutschland von dem für Amerika bestimmten abweicht. Die amerikanische Erklärung lautet etwa so: Der Arbeiter, welcher über 60 B/Stunde schafft, kann dies nur, wenn Aufsichtsorgane und Hilfskräfte sich gleicherweise vermehrt anstrengen; insofern haben sie einen Anspruch auf Anteil an seinem Mehrverdienst, welcher aus den ersparten 25 % Mehrvergütung beglichen wird. Weiterhin kann der Arbeiter keine Vergütung für denjenigen Anteil an den Unterlagen für seine Mehrleistung verlangen, welcher in dem Intelligenz- und Organisationsaufwand der Fabrikleitung, in der Arbeitsvorbereitung und Beschaffung moderner Arbeitsgeräte usw. enthalten ist.

Kann man schon über die Triftigkeit dieser Ableitung sehr verschiedener Meinung sein, so muß einer andern Begründung, welche auch in Deutschland angewandt und angeblich von der Arbeiterschaft zunächst als durchaus zureichend anerkannt worden ist, doch aufs schärfste widersprochen werden: Dem Arbeitnehmer werde die Hergabe von Zeit, Erfahrung, körperlicher und geistiger Arbeitskraft vergütet. Durch Mehrleistung gebe er zwar mehr Erfahrung, körperliche und geistige Arbeitskraft, jedoch nicht mehr Arbeitszeit — also eigentlich nur eine „$^3/_4$-Mehrleistung“ — her; deshalb sei auch die Vergütung solcher Mehrleistungen in gleicher Zeit mit 75 % der normalen Stundenvergütung angemessen. Eine solche Beweisführung dürfte doch wohl unhaltbar sein, denn der arbeitende Mensch als Komplex ist nicht zerreißbar und in Teilen zu verrechnen.

Prof. Schlesinger, der ohne eigene Stellungnahme eine Reihe von Bedaux' Gründen für die 75 %ige Prämie mitteilt, zählt hierunter noch eine weitere Begründung auf, die klar und eindeutig, aber allzu einseitig ist und einfach so lautet: Die in den B-Werten festgelegten Normalleistungen entsprechen so genau der wahren Leistungsfähigkeit des Arbeiters, daß diese Arbeitsmenge spontan geleistet wird und ein stärkerer Anreiz als der durch die 75 %ige Prämie sich erübrigt.

Die bisher aufgezählten Begründungen für die eigentümliche Prämienberechnung Bedaux' enthalten das Zugeständnis, daß dem Arbeitnehmer nicht der volle Wert seiner persönlichen Mehrproduktion vergütet wird und versuchen mehr oder weniger betriebsegoistisch, die Berechtigung eines solchen Verfahrens zu beweisen. Die Deutsche Bedaux-Gesellschaft stellt nur auf Befragen ausdrücklich fest, daß der Modus, aus den „ersparten“ 25 Prämienprozenten die für Aufsichts- und Hilfspersonal aufzubringende Prämie zu beschaffen, für die deutschen Betriebe — im Gegensatz zu den amerikanischen, für welche diese Regelung zugestandenermaßen statthat — nicht in Frage komme, daß vielmehr die beiden für produktive und nichtproduktive Arbeitnehmergruppen gezahlten Prämien unabhängig voneinander seien. Daneben aber — es ist nicht klar daraus zu werden, ob man „demgegenüber“ sagen darf — besteht noch eine andere Begründung, welche der Behauptung, der Arbeitnehmer erhalte nicht seine volle Mehrproduktion vergütet, überhaupt widerspricht. Hiernach setzt Bedaux die Entlohnung des Arbeitnehmers nicht bei der zunächst als normal angenommenen Leistung von 60 B/Stunden an, sondern bei der erhöhten Leistung von 80 B/Stunden. Es wird berichtet, daß diese letztere Leistung von Bedaux empirisch als die unter seinem Lohnanreizplan erzielbare normale gefunden worden sei. Wieso allerdings diese um $^1/_3$ der ursprünglichen physiologisch begründeten Normalleistung höhere Arbeitsleistung wiederum als Normalleistung von „bestimmter arbeitsphysiologischer Bedeutung“ (Schlesinger) bezeichnet werden kann, ist nicht klar. Vielleicht soll 80 B/Stunden die obere, ohne Schädigung durchzuhaltende Grenzleistung sein?

Praktisch ergibt sich folgendes: Indem Bedaux die Leistung von 80 B/Stunden so vergütet, wie in einem Akkordsystem etwa der Grundlohn plus dem garantierten Akkordmehrverdienst ergeben würde, die Differenz zwischen Grundlohn und effektiver Lohnausbeute, also hier die Prämie, jedoch nicht als 100 %ig, sondern als 75 %ig in bezug auf den Grundlohnsatz für die Leistungseinheit (Lohn pro 1 B) annimmt, ergibt sich dann der Nachweis, daß zwar nur eine 75 %ige Prämie bezahlt, dafür aber von einem freiwillig erhöhten Grundlohn ausgegangen wird. Dieser freiwillig erhöhte Grundlohn dient dann als sehr starkes Werbemittel bei der Einführung des Bedaux-Systems, was durchaus im Sinne des Werbegedankens liegt, der dem ganzen Verfahren eigentümlich ist und noch zusammenfassend besprochen werden muß. Eine weitere Auswirkung dieser Art der Verrechnung ist dann die, daß bei einer Steigerung der Arbeitsausbeute über 80 B/Stunden die Prämie eine abnehmende Tendenz zeigt, was als Schutz gegen

freiwillige Überanstrengung des Arbeiters empfohlen wird.

Vom Standpunkt des Unternehmens aus wurde mir diese Begründung für die 75 %ige Prämienzahlung wenn auch einseitig, so doch am einleuchtendsten so gegeben: Eine bestimmte Lohnsumme kann ausgeworfen werden. Es besteht die Möglichkeit, 100 %ige Prämie und niedrigeren garantierten Grundlohn oder nur 75 % Prämie und dafür höheren garantierten Grundlohn zu zahlen. Letzteres sei natürlich wünschenswert im Sinne der Einführung des Bedaux-Verfahrens in den Betrieb und der allgemeinen Anregung des Arbeitswillens.

Auch das Personal der Aufsicht und der Betriebsleitung (Vorarbeiter, Werkmeister, Betriebsleiter) und die „unproduktiven" Hilfskräfte erhalten nach dem Plan von Bedaux eine Prämie für einen durch freiwillige Mehrleistung erzielten höheren Wirkungsgrad des Betriebs. Einerlei, welches Konto mit diesen Prämien belastet wird, liegt darin zweifellos ein erheblicher Anreiz für alle in Frage kommenden Stellen, sich um die Hebung der Betriebsproduktivität zu bemühen. Die Berechnung der Prämienhöhe erfolgt aus dem in den weiter unten zu beschreibenden Betriebskontrollen ermittelten Betriebswirkungsgrad. Dieser enthält als wesentliche Größe die durchschnittlichen B-Stundenleistungen des Betriebes. Da dieser Wert maßgebend mitbestimmt ist durch das Arbeitstempo und damit durch die Tempoanspannung des Arbeiters, muß kritische Betrachtung hier kurz einsetzen. Selbstverständlich ist ein gesunder Druck auf flottes Arbeiten wünschenswert, doch finde ich es nicht unbedenklich, eine Vorgesetztenprämie mindestens teilweise als Funktion des Arbeitstempos auszubauen, da dies die Gefahr enthält, daß einzelne Aufsichtsorgane allzusehr in Versuchung kommen, einen zu scharfen Druck auf das Arbeitstempo besonders zuungunsten einzelner Arbeitertypen auszuüben. Es soll damit keineswegs irgendeiner betrieblichen Sentimentalität das Wort geredet werden; doch scheinen hier wie auch an andern Stellen innerhalb des Bedaux-Verfahrens, Ergebnisse der Arbeitsforschung, besonders differentiellpsychologische Faktoren, zu wenig berücksichtigt zu werden, wie sie, um ein Beispiel zu nennen, etwa in den Arbeiten Poppelreuters über den Zusammenhang zwischen individuellem Arbeitstempo und Arbeitsexaktheit niedergelegt sind. Meines Erachtens sollte man Prämien an Aufsichtsorgane und Betriebsleiter zahlen für Ausschußfreiheit, für technische und wirtschaftliche Vorschläge und Anregungen, für Materialersparnis jeder Art, für nachgewiesene Unfallsicherheit, dagegen nicht für das Leistungstempo der unterstellten Arbeitnehmer. Die Arbeitszeiten sollten innerhalb der praktisch notwendigen und zulässigen Grenzen objektiv richtig festgelegt werden, aber soweit wie möglich unabhängig bleiben von dem persönlichen Geldinteresse besonders unterer Vorgesetzter.

Hierin liegt in gewissem Sinne die Unterstellung, daß das Bedaux-Verfahren besonders leicht Gefahr laufen könnte, „Hetzarbeit" zu veranlassen. In gleicher Richtung könnte sich auswirken die Methode der Schätzung des Arbeitstempos durch den Zeitnehmer, der unter Umständen am Herabdrücken der Arbeitszeiten durch die wenig durchsichtige Schätzung des Arbeitstempos bewußt oder unbewußt interessiert ist. Im gleichen Sinne endlich könnte sich möglicherweise das Bedauxsche Verfahren auswirken, diejenigen Arbeitnehmer, welche im abgelaufenen Betriebsabschnitt unter der verlangten Normalleistung von 60 B/Stunden geblieben sind, in dem gleich näher zu erwähnenden Betriebsanschlag durch besondere Kennzeichnung — rote Zahlen — herauszuheben. Abgesehen von der schwankenden Arbeitsverfassung der meisten Menschen, besonders solcher mit empfindlicher Konstitution, könnte diese Bekanntmachung von „Versagern" in der Betriebsöffentlichkeit, besonders in konjunkturschwachen Zeiten, im Sinne der Erzeugung von Minderwertigkeits- und Angstvorstellungen sich auf die innere Beziehung Mensch-Betrieb möglicherweise sehr ungünstig auswirken. Das Gefühl, gehetzt zu werden, kann ebenso schädlich sein, wie ein tatsächlicher scharfer Druck auf das Arbeitstempo.

Dieser meiner Ansicht ist von seiten der Deutschen Bedaux-Gesellschaft sehr scharf widersprochen worden. Ich muß deshalb ausdrücklich berichten, daß mir weder sachlich einwandfreie Belege vorliegen, welche das Auftreten von Arbeitshetze bei den Continental-Gummiwerken A.-G. unter dem Bedaux-Verfahren beweisen könnten, noch daß ich bei der Besichtigung der Werke den Eindruck hatte, daß dort im Hetztempo gearbeitet wird. Es ist auch unbedingt anzunehmen, daß die Ingenieure der Bedaux-Gesellschaft alles Interesse daran haben, den berechtigten Vorwurf der Hetzarbeit nicht aufkommen zu lassen und sich persönlich hierfür einsetzen. Daß aber im System in wohl höherem Maße, als in andern guten Rationalisierungsverfahren, die Gefahr einer Anwendung im Sinne der Arbeitshetze liegt, weil die genannten, teilweise für den Arbeiter ziemlich undurchsichtigen Momente eine Verführung bedeuten können, ist eine Auffassung, von der ich nicht zurücktreten kann.

Außerordentlich interessant ist das Vorgehen Bedaux', eine ungewöhnlich gründliche und rasch sich auswirkende Betriebskontrolle in dem doppelten Sinne zu benutzen, um einerseits den Arbeitnehmer an seinen und seiner Betriebsabteilung Leistungen ständig zu interessieren, anderseits eine Kontrolle über den Betriebswirkungsgrad auszuüben. Diesen Zwecken dienen zwei Arten von Statistiken[6]). Eine, das sogenannte Anschlagsblatt, bringt täglich eine Abrechnung über die in der eben abgelaufenen Tagesperiode geleisteten B-Stunden, Verdienst, Mehrverdienst und Minderleistungen einschließlich der Betriebsstörungen und Wartezeiten, und zwar für jeden einzelnen Arbeitnehmer. Nach den mir gewordenen Mitteilungen

[6]) Beispiele abgedruckt bei Schlesinger a. a. O.

wird nach kurzer Einlaufszeit dieses Kontrollverfahren von den Arbeitern als vorteilhaft begrüßt. Der Betriebsleitung ist hiermit gleichzeitig ein Mittel zur Beurteilung der Art und Höhe der „Arbeitseignung" der Beschäftigten an die Hand gegeben, allerdings ein nur statistisches, nicht psychologisches.

Das sogenannte Analysisblatt gibt wöchentlich eine Übersicht über die wirkliche Betriebsleistung im Verhältnis zur normalen, unterteilt in produktive und unproduktive B-Stunden, sowie über alle Leerläufe, Verluste und insbesondere über die für noch unvollkommene Arbeitsmethoden usw. erforderlich gewordenen „Methodenzuschüsse". Das Endergebnis dieser wöchentlichen Aufstellung ist ein „berichtigter Wirkungsgrad", der selbst und in seinen Entstehungsunterlagen nicht nur dazu dient, die für Meister und Betriebsingenieure auszuwerfende Prämie zu ermitteln, sondern vor allem den Nachweis dafür bringt, in wie hohem Maße die betreffende Betriebsabteilung Zuschüsse für Störungen, mangelhafte Organisation, ungenügende Ausnutzung der Arbeitskräfte und andere Unvollkommenheiten erfordert hat.

Es kann nicht bestritten werden, daß das Prinzip einer sowohl so raschen wie auch so eingehenden Betriebskontrolle auf Grund rein sachlicher Unterlagen einen außerordentlich begrüßenswerten Vorschlag bedeutet. Nicht allzuviele Betriebe dürften in dieser Beziehung die Folgerichtigkeit des Bedauxschen Verfahrens bereits besitzen. Nur ein Einwand muß, dafür aber mit aller Deutlichkeit, gemacht werden: Die ganze Bedauxsche Betriebskontrolle beruht auf der Bewertung aller Arbeiten im Bedauxschen Einheitswert B, der als einzige Rechnungsgröße fungiert, soweit das Endergebnis nicht in Geldwerte umgerechnet wird; und demgemäß müssen gegen diesen Kontrollplan genau dieselben Bedenken geäußert werden, die gegen die Richtigkeit des B-Wertes als Arbeitmaß überhaupt ausgeführt worden sind. Praktisch scheint sich der Bedauxsche Kontrollplan sehr günstig auszuwirken, naturgemäß allein schon deshalb, weil er zu einer täglichen Durchforschung der Produktionsverhältnisse bis an den letzten Arbeitsplatz zwingt, zu der man sich unter einem weniger konsequenten Verfahren vielleicht nur schwer aufrafft. Dies ist einwandfrei als Vorteil zu buchen. Durchführung einer derartig folgerichtigen Betriebsübersicht unter Vermeidung des unklaren B-Wertes und dafür Einstellung der uns geläufigen einwandfreien Zeit- und Leistungsgrößen (Stückleistungen usw.) könnte unbedenklich befürwortet werden und ist — ich kann hier Prof. Schlesingers Pessimismus nicht ganz teilen — mindestens für bestimmte Betriebsarten möglich.

Es darf nicht bezweifelt werden, daß die Rationalisierung eines Betriebes nach dem Verfahren von Bedaux von gutem Erfolg begleitet sein kann. Dies hängt zunächst von zwei Fragen ab: Erstens davon, in welchem Grad ein Betrieb bereits die Grundgedanken und praktischen Maßnahmen eines folgerichtigen Organisationsverfahrens sich zu eigen gemacht und damit seine Leistungen bereits gesteigert und seine Verluste eingeschränkt hat. Insofern sind natürlich alle Zahlenangaben über erzielte Verbesserungen und Ersparnisse nur richtig zu verstehen, wenn bekannt ist, in welchem Zustand sich der Betrieb vor Einführung des Bedaux-Verfahrens befunden hat. Die Bedaux-Gesellschaft erklärt in ihrem Programm deshalb als Voraussetzung ihres Eingreifens eine Feststellung darüber, ob wesentliche Ersparnisse noch zu erzielen sein werden.

Zweitens dürfte sich das Bedaux-Verfahren durchaus nicht für jede Art von Fabrikationsbetrieb eignen. Zwar zählt die Bedaux-Gesellschaft unter den mehr als 200 Betrieben, die besonders in Amerika von ihr bearbeitet worden sind, Fabrikationszweige verschiedenster Art auf. Doch liegt es in der Natur des Verfahrens, daß seine Anwendungsmöglichkeit vorwiegend auf Betriebe mit Massen- oder mindestens ganz großer einheitlicher Reihenfertigung beschränkt ist. Es dürfte unmöglich sein, das von Bedaux vorgesehene außerordentlich mühsame Zeitstudienverfahren und die Anwendung der Arbeitsbewertung betreffend den Ermüdungszuschlag, also die B-Wert-Festsetzung, in Betrieben durchzuführen, die ein sehr stark wechselndes Arbeitsprogramm haben und besonders in solchen, in denen der Anteil an selbständiger geistiger Mitarbeit, etwa von Qualitätshandwerkern an Stelle der Massenarbeit angelernter Kräfte das Fabrikationsbild bestimmt. Leider findet sich in den sonst so außerordentlich eingehenden Erörterungen von Prof. Schlesinger hierüber kein Hinweis, obwohl dieser Autor auf Grund seiner umfassenden Erfahrungen sicherlich am besten in der Lage wäre, ein solches Urteil abzugeben.

Von den dargestellten Einschränkungen abgesehen, liegt es auf der Hand, daß die Grundgedanken des Bedaux-Verfahrens: Zeitstudie, Leistungskontrolle und damit Auslese der Arbeitskräfte, richtige Lohnfestsetzung, Erstrebung richtiger Erholungszuschläge, systematische Bekämpfung der nachgewiesenen Verluste, Weckung des Interesses von Arbeitern, Betriebsvorgesetzten und Betriebsleitung und außerordentlich gründliche Betriebskontrolle ebensogut ein positives Ergebnis haben müssen, wie bei uns längst erprobte gleichgerichtete Verfahren.

Es ist, zusammenfassend, bestimmt von Vorteil, wenn die durch das Bedaux-Verfahren gegebenen Anregungen auch in solchen Betrieben, die nach anderen Verfahren organisiert sind, dazu führen, daß der bisher bei uns wohl grundsätzlich, aber praktisch nicht immer genügend scharf gefaßte Unterschied zwischen Zuschlagszeiten für Ermüdungsausgleich und anderen laufend notwendigen Arbeitszeitzuschlägen auf der einen, eigentlichen Verlustzeiten, welche abgebaut werden müssen, auf der andern Seite genauer beachtet wird.

Die Methode der Zeitnehmerausbildung, wie sie von Bedaux betrieben wird, ist für uns ein Novum, welches Nachahmung verdient.

Schließlich beweist Bedaux, daß — mindestens in hierzu geeigneten Betrieben — eine tägliche Leistungs- und wöchentliche Wirkungsgradkontrolle möglich und vorteilhaft ist. Ob der im Bedauxschen Kontrollverfahren enthaltene Vorteil der einheitlichen B-Wert-Rechnung größer ist als der Nachteil dieses einstweilen in seiner Entstehung problematischen B-Wertes selbst und der Notwendigkeit, alle Arbeiten in „B" zu erfassen, ist eine Frage, die so lange nicht im Sinne des Bedaux-Verfahrens bejaht werden kann, als die arbeitsphysiologischen Unterlagen uns unzugänglich bleiben. Daß der Grundgedanke, außer dem Zeitverbrauch für eine Arbeit auch deren Anstrengungsgrad in die Akkordfestsetzung einzusetzen, auch bei uns bereits vertreten und angewandt wurde, belegen außer dem bereits zitierten Buch von Fahr mir bekannt gewordene praktische Maßnahmen in der deutschen Industrie. Als Beispiel hierfür führe ich die Chemische Fabrik E. Merk in Darmstadt an, welche für die umfangreichen Arbeiten der Hantierung mit ihren Produkten bereits seit Jahren Normwerttabellen benutzt, die aber in Dauerbeobachtungen der komplexen Arbeitsfälle und im eigenen Betriebe gewonnen sind und Wertigkeiten etwa nach dem Gewicht, nach der Sperrigkeit und nach anderen physischen Größen des Arbeitsprozesses enthalten.

Von ganz wesentlicher Bedeutung für die berichteten Erfolge Bedaux' scheinen mir jedoch noch zwei andere Faktoren zu sein, auf welche in diesem Sinne meines Wissens als charakteristisch für das Bedaux-Verfahren noch nicht deutlich genug hingewiesen worden ist. Der eine Faktor besteht darin, daß die Bedaux-Gesellschaft als Organisationsunternehmen zwar in der Person ihrer anscheinend mit ganz besonderer Sorgfalt ausgelesenen, vorgeschulten und erfahrenen Rationalisierungsingenieure im Betrieb auftritt, sich der Betriebsleitung zur Verfügung stellt, aber weitgehend unabhängig bleibt — die Bedaux-Gesellschaft gibt an, keine langfristigen Verträge zu schließen und nur Tagegelder als Honorar zu fordern —, von vornherein ein weitgehendes Maß von Autorität beansprucht — wie es einem betriebsangehörigen Organisator ja leider sehr häufig nicht zugestanden wird — und schließlich für ihre Tätigkeit eine sehr hohe Vergütung fordert. Zwar wird, was diesen letzteren Punkt betrifft, dem Unternehmen, das Bedaux bearbeitet, garantiert, daß die für Bedaux aufgewandten Kosten in verhältnismäßig kurzer Zeit durch die zu erzielenden Ersparnisse gedeckt werden, und diese Garantie scheint auch eingehalten zu werden; ja Bedaux scheint sogar solche Fälle, in denen er eine derartige Garantie nicht geben kann, von vornherein abzulehnen. Doch kann kein Zweifel darüber bestehen, daß ein sehr kostspieliger Organisator auf Betriebsleitungen psychologisch in dem Sinne wirken muß, ihm seine Arbeit zu erleichtern und in keiner Weise in den Arm zu fallen. Damit entfallen sehr viele Reibungen und Widerstände, von denen betriebsangehörige Organisatoren ein Lied zu singen wissen.

Der andere — auch ausgesprochen psychologische — Faktor ist am leichtesten verständlich, wenn man sich erinnert, daß die Bedaux-Gesellschaft ein amerikanisches Unternehmen ist und auch bei uns eine gewisse amerikanische Mentalität in ihre Betriebsarbeit hineinträgt. Praktisch drückt sich dies so aus, daß die Bedaux-Ingenieure zum Hauptgesichtspunkt ihrer organisierenden Tätigkeit das Moment der „cooperation", der Gemeinschaftsarbeit aller Beteiligten am Betriebsganzen erheben. Sie verlangen vom Betrieb eine neue geistige und praktische Gesamthaltung, vertreten also den — gewiß nicht alltäglichen, aber psychologisch sehr interessanten — Standpunkt, die Rationalisierungsaufgabe als zentrales betriebspädagogisches Problem anzupacken. Diese Haltung eines praktischen Optimismus drückt sich vor allem auch in der Stellungnahme zum Arbeitnehmer aus. Er soll als Mensch mit seinem Interesse für das Betriebsganze herangezogen, zur Mitarbeit, insbesondere bei der Verlustbekämpfung angehalten und für diese Haltung durch entsprechenden Mehrverdienst gewonnen und entschädigt werden. Man gibt ihm ferner dafür weitergehenden Einblick in die Produktionsverhältnisse seiner Abteilung als sonst vielfach üblich ist und zieht das Wetteifermoment in stärkstem Maße heran (Anschlagblätter!). Manche Zusagen sind allerdings gelegentlich nicht mehr als objektiv anzusprechen, so z. B., wenn als ganz neue Besonderheit die Unabänderlichkeit einmal festgesetzter Akkorde (hier B-Werte) zugesagt wird, solange sich das Verfahren nicht ändert. Dieses Versprechen, das wirklich nichts für unsere deutschen Arbeitsverhältnisse grundsätzlich Neues enthält, wird als besonderer Vorzug des Bedaux-Verfahrens gepriesen. Eigentümlicherweise schließt hierin sich auch Prof. Schlesinger den Gedankengängen Bedaux' an, wenn er feststellt, daß das normale Akkordverfahren bei uns „psychologisch versagt" habe, und daß Bedaux kommen mußte, um endlich wieder Vertrauen, beruhigte Stimmung und Arbeitswillen zu wecken. Es wäre allerdings sehr bedauerlich, wenn diese Auffassung wirklich allgemein berechtigt sein sollte.

Der gleichzeitig sachlich-konsequente und konziliante Optimismus, mit dem die Bedaux-Ingenieure ihre Arbeit durchzuführen scheinen, der selbstverständliche Anspruch auf Autorität in ihrem Arbeitsbereich und auf Anerkennung ihrer im einzelnen unzugänglich bleibenden Erfahrungswerte, schließlich die hohen Honorarforderungen gleichzeitig mit klaren und genau begrenzten praktischen Erfolgszusagen sind psychologische Wirkungsmomente, deren kluge Anwendung uns Respekt vor dem Verfahren Bedaux' abnötigt. So wenig man sich entschließen kann, die arbeitsphysiologischen und anderen unveröffentlichten Unterlagen und damit auch den „B-Wert" als Maß der menschlichen Arbeitsleistung widerspruchslos hinzunehmen, so sehr dürfte Bedaux' praktisch-psychologische Geschicklichkeit zum Nachdenken und Lernen anregen.

Die Rechnungslegung im Entwurf zum Aktiengesetz.

Von Fritz Lehmann, Köln.

Der zweite Teil unseres Beitrags über das neue Aktiengesetz berichtet über die Regelung der Rechnungslegung. Hier sind eine Reihe wesentlicher Änderungen gegenüber dem geltenden Recht zu verzeichnen. Einmal wurden genaue Vorschriften über die formale Gestaltung der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung in den Entwurf aufgenommen und dann soll der Geschäftsbericht weitere ergänzende Angaben enthalten. Schließlich ist auch für das Bewertungsproblem und damit das Problem der stillen Reserven eine präzisere Regelung vorgeschlagen worden, wenn auch hier, wie gerade der vorliegende Beitrag zeigt, eine Reihe von Vorschriften noch ergänzungsbedürftig sind.

B. Geschäftsbericht und Jahresabschluß.

Die Vorschriften, die der Entwurf über den Geschäftsbericht und den Jahresabschluß enthält, bilden eine Einheit und können nur im Zusammenhang gewürdigt werden. In ihnen kommt die Überzeugung des Entwurfes zum Ausdruck, daß verstärkte Offenlegung eine Vorbedingung für die Wiederherstellung und Festigung des Vertrauens in das deutsche Aktienwesen sei. Die Begründung weist auf das Beispiel Englands und Amerikas hin und betont, daß Deutschland im Interesse des eigenen Kredites folgen müsse trotz der durch die wirtschaftliche und politische Lage sich ergebenden Schwierigkeiten.

Die Fesstellung, daß die Publizität im deutschen Aktienwesen unzureichend ist, bildet wohl den einzigen belangreichen Punkt der Aktienrechtsreform, über den allgemeine Übereinstimmung besteht. Die Juristenkommission und der Anwaltverein, das Bankgewerbe so gut wie die Industrieverbände, von den Handelsjournalisten natürlich ganz zu schweigen, halten eine Verbesserung der Publizität für notwendig. Minder einig ist man freilich über die Mittel und Wege. Die Juristenkommission hat von jeglichem gesetzlichen Zwang abgeraten und gemeint, daß alles in die Bahn einer gesunden Entwicklung dränge [1]). Der Industrie- und Handelstag hielt wenigstens gewisse Vorschriften über die Bilanzgliederung für erforderlich, versprach sich dagegen von Bestimmungen über den Inhalt des Geschäftsberichts nichts [2]). Der Reichsverband der deutschen Industrie empfahl Bilanzierungsvorschriften und auch Bestimmungen über den Inhalt des Geschäftsberichtes [3]). Ähnlich äußerte sich der Anwaltverein [4]). Viel weiter gingen die Berliner Handelsredakteure [5]). Sie legten Entwürfe eingehender Mindestanforderungen an den Inhalt von Geschäftsbericht, Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung vor und verlangten darüber hinaus die Festlegung einer Mitteilungspflicht über wichtige Vorgänge während des Geschäftsjahres.

Das Ministerium hat diesem letzten Verlangen nicht entsprochen und muß dafür manchen Tadel seitens der Kritiker in den Tageszeitungen einstecken [6]). Andererseits hat es die Vorschläge der Handelsredakteure für die Gliederung der Bilanz weitgehend übernommen, während es denen für die Einzelangaben im Geschäftsbericht und die Aufmachung der Gewinn- und Verlustrechnung nur zum kleineren Teil gefolgt ist. Der Entwurf bestimmt ausdrücklich, daß der Registerrichter nicht befugt ist, zu prüfen, ob die für den Geschäftsbericht und Jahresabschluß geltenden Bestimmungen innegehalten wurden (§ 128, 2).

1. Geschäftsbericht.

Als Aufgabe des Geschäftsberichtes wird in erster Linie bestimmt: die Darstellung des Vermögensstandes und der Verhältnisse der Gesellschaft, dann die Erläuterung des Abschlusses (§ 110). Die Berichtspflicht bleibt nicht auf die Gesellschaft beschränkt, sondern wird auch auf andere Unternehmungen erstreckt, wenn die Beziehungen zu diesen die Gesellschaft maßgebend beeinflussen (§ 110, 3). Man hat sich aber nicht dazu entschließen können, den Handelsredakteuren darin zu folgen, daß man die Veröffentlichung der Abschlüsse der Konzerngesellschaften im Berichte der führenden Gesellschaft gebietet, obwohl auch von den Handelsredakteuren vorgesehen war, daß in Einzelfällen die Behörde auf Antrag von der Erfüllung dieser Forderung befreien könne. Die Erläuterungspflicht umfaßt auch die Pflicht, Veränderungen gegenüber dem früheren Jahresabschluß zu erörtern und Veränderungen in den Verhältnissen der Gesellschaft, die im Laufe des Geschäftsjahres eingetreten sind, mitzuteilen. Die Berichterstattung hat den Grundsätzen einer gewissenhaften und getreuen Rechenschaftsablegung zu entsprechen und darf nur unterbleiben, insoweit als das überwiegende Interesse der Gesellschaft oder der Allgemeinheit es erforderlich macht (§ 110, 6).

Diese Aufgabestellung erscheint nun nicht durchweg glücklich und zweckmäßig Vor allem richten sich die Bedenken gegen den ersten, aus dem Handelsgesetzbuch übernommenen Satz, wonach der Bericht den Vermögensstand und die Verhältnisse der Gesellschaft darzustellen hat

Anmerkung: In der November-Nummer wurde auf S. 331 erste Spalte die Fußnote 34 versehentlich weggelassen; wir bitten, dieselbe nachzutragen:

[34]) F.Z. 631, 25. August.

[1]) Bericht S. 35.

[2]) D.I. S. 219.

[3]) R.V. S. 12, 13.

[4]) A.V. II S. 28 ff., S. 49 ff.

[5]) B.H.R. S. 25 ff., 32 ff.

[6]) Z. B. F.Z. 631, 25. August.

Die „Verhältnisse" der Gesellschaft sind ein so vager Tatbestand, daß man sich nie eine rechte Vorstellung davon hat machen können, was alles damit umgriffen wird. Eine solche Aufgabestellung muß das Verantwortungsbewußtsein der Verwaltung schwächen; sie hat es schon bislang getan. Der Geschäftsbericht ist aber auch nicht dazu geeignet, den Vermögensstand der Gesellschaft darzustellen. Auch das hat bisher kein Geschäftsbericht getan. Dazu dient vielmehr in dem Rahmen, in dem es überhaupt möglich ist, die Bilanz. Der Geschäftsbericht kann die Bilanz ergänzen; dazu wird er auch, und mit Recht, vom Entwurf herangezogen. Er kann und er sollte die zur Beurteilung der Vermögenslage und der Ertragsentwicklung notwendigen Erläuterungen geben. Daß der Bericht Abweichungen des Jahresabschlusses gegenüber dem vorhergegangenen erläutern soll, ist gutzuheißen. Allerdings wird — auch in der Begründung — nicht klargestellt, welche Abweichungen gemeint sind, ob nur Abweichungen der Gliederung und der Bewertung oder auch Veränderungen der Größe einzelner Posten. Daß dabei auf wesentliche Veränderungen in den Verhältnissen der Gesellschaft während des Geschäftsjahres hingewiesen werden soll, ist wohl schief ausgedrückt. Diese Veränderungen darzustellen, muß den Hauptinhalt des Berichtes bilden, nicht einen Teil der Erläuterungen zum Abschluß. Unseres Erachtens soll der Geschäftsbericht in erster Linie die wesentlichen Geschehnisse des abgelaufenen Jahres schildern und dann den Abschluß und seine formellen und materiellen Veränderungen erläutern, so wie es zur Beurteilung der Vermögenslage und der Ertragsgestaltung des Unternehmens notwendig ist.

Der Entwurf legt dem Vorstand auf, über elf einzelne Angelegenheiten Angaben in den Bericht aufzunehmen (§ 104, 4 und 5). Diese Angaben betreffen zunächst besondere Finanzierungsvorgänge, ferner Ergänzungen zur Darstellung der Vermögenslage, der Geschäftsentwicklung und der Gesellschaftsverhältnisse, endlich das Ergebnis der jährlichen Bilanzprüfung.

Die Finanzierungsvorgänge, über die der Bericht Angaben zu machen hat, sind: die Ausgabe und Verwertung von Vorratsaktien und gebundenen Aktien, sowie die Verwendung des Erlöses; ferner der Abruf von Aktien aus bedingten Kapitalerhöhungen. Außerdem soll der Bericht auch über das genehmigte Kapital und über Genußscheine, die vor oder nach Inkrafttreten des Gesetzes ausgegeben wurden, Angaben machen. Der Wortlaut der Bestimmung verlangt jedoch nicht, daß diese Angaben auch den Erlös aus diesen Begebungen und seine Verwendung betreffen. Hier besteht zweifellos ein Mangel, der zu beseitigen sein wird. Ebenso läßt die Regelung der Vorratsaktien und der gebundenen Aktien eine wesentliche Lücke offen, indem die Ausgabe von Aktien, die, ohne Vorratsaktien oder gebundene Aktien zu sein, unter Ausschluß des Bezugsrechtes (z. B. an Verwaltungsmitglieder) begeben wurden, der Berichtspflicht nicht unterfällt. Gerade auch hier besteht jedoch ein großes Interesse der Aktionäre, über die Verwertung unterrichtet zu werden.

Die Ergänzung der Bilanz erfolgt in drei Punkten:

1. ist die Fälligkeit langfristiger Verbindlichkeiten mitzuteilen,
2. sind Angaben zu machen über Haftungsverhältnisse einschl. von Pfandbestellungen und Sicherungsübereignungen, die in der Bilanz nicht ersichtlich sind und andere in der Bilanz nicht berücksichtigte Rechtsbeziehungen, auf Grund deren Rechte oder Verbindlichkeiten für die Gesellschaft bestehen oder wahrscheinlich entstehen werden [7]),
3. sind Verluste anzugeben, die sich aus der späteren Erfüllung von Lieferungs- oder Abnahmeverpflichtungen oder auf sonstige Weise wahrscheinlich ergeben werden.

Es ist aus dem Entwurf und der Begründung nicht zu erkennen, wie weit die Angaben über Haftungsverhältnisse und sonstige Rechtsbeziehungen zu gehen haben, ob es genügt, diese Tatsachen selbst zu vermerken oder ob auch der Umfang beziffert werden muß. Für Verluste, die sich wahrscheinlich ergeben werden, kann man aus dem Wortlaut der Bestimmung folgern, daß sie zahlenmäßig angegeben werden müssen. Soweit die Ursache dieser Verluste in Geschäften des Berichtsjahres gelegen hat, müßten sie allerdings schon in der Bilanz berücksichtigt werden. Es macht sich an dieser Stelle bereits die später zu besprechende Tendenz des Entwurfes, milde Bewertungsvorschriften zu geben, bemerkbar.

Endlich ist noch die Zugehörigkeit zu Syndikaten, Kartellen, Konditionen und ähnlichen Verbänden anzugeben und Mitteilung über Vorgänge von besonderer Bedeutung zu machen, die nach dem Ende der Berichtszeit eingetreten sind.

Der Entwurf sieht nicht die recht weitgehenden Mitteilungen betriebsstatistischer Daten vor (Beschäftigtenzahl, Auftragsbestand, Umsatz u. a. m.), die das Gutachten der Berliner Handelsredakteure gefordert hatte [8]). In der Zurückhaltung gegenüber allen Angaben, die die Erkenntnis der Betriebsstruktur und der Betriebsarbeit ermöglichen, macht sich der Einfluß der wirtschaftlichen Verbände geltend, die derartige Angaben

[7]) Die Formulierung im Entwurf dürfte nicht ganz einwandfrei sein. Es kann sich ja nicht darum handeln, alle Rechtsbeziehungen, auf Grund deren Rechte oder Verbindlichkeiten für die Gesellschaft bestehen oder wahrscheinlich entstehen werden, anzugeben. Das würde sämtliche Lieferungs- und Abnahmeverträge, Anstellungs- und Kreditverträge umfassen. Gemeint sind wohl solche Rechtsbeziehungen, aus denen, ohne Leistung entsprechender Gegenwerte, Rechte oder Verbindlichkeiten erwachsen. Damit berührt sich, wenigstens was die Verbindlichkeiten betrifft, die Forderung mit dem dritten Gebot, Verluste zu erwähnen, die sich aus der späteren Erfüllung von Lieferungs- oder Abnahmeverpflichtungen ergeben werden.

[8]) B.H.R. S. 25 f.

mit Rücksicht auf die in- und ausländische Konkurrenz für allzu bedenklich halten. Der Entwurf räumt der Reichsregierung nicht das Recht ein, über den Inhalt des Geschäftsberichtes ergänzende Verordnungen zu erlassen, während er ein solches Recht hinsichtlich der Gliederung des Abschlusses gewährt.

2. Bilanzgliederung.

Obwohl man sich über die geringe materielle Bedeutung einer solchen Allgemeinvorschrift im klaren war, hat man in den Entwurf die Anweisung aufgenommen, der Jahresabschluß sei so klar und übersichtlich aufzustellen, daß er den Beteiligten einen möglichst klaren und sicheren Einblick in die Lage der Gesellschaft gewährt (§ 111, 1). Ferner werden die bilanzrechtlichen Bestimmungen des allgemeinen Teils im HGB. und die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung für anwendbar erklärt. Dieser allgemeine Satz wird durch Mindestgliederungsvorschriften für Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung ergänzt. Diese Vorschriften sind nicht zwingend, aber auch nicht erschöpfend. Sie gelten unbeschadet einer weitergehenden oder durch den Gegenstand des Unternehmens bedingten abweichenden Gliederung (§§ 113, 115). Außerdem ist die Reichsregierung ermächtigt, Formblätter für die Gliederung des Abschlusses verbindlich aufzustellen (§ 116). (Der Entwurf hebt nicht hervor, daß diese Formblätter auch für einzelne Gewerbezweige aufgestellt werden dürfen.) Bei dieser Gelegenheit soll angemerkt sein, daß die Regierung auch Vorschriften erlassen darf, nach denen Konzerngesellschaften die Aufstellung des Abschlusses der eigenen Gesellschaft und des gesamten Konzerns vorzunehmen haben (§ 116, 1)[9].

Vergleicht man die einzelnen Bilanzpositionen im Entwurf mit dem Vorschlage der Berliner Handelsredakteure, so zeigt sich, daß der Entwurf ganz überwiegend diesem Vorschlage gefolgt ist und die Einwendungen anderer Stellen nicht berücksichtigt hat. Nur an wenigen Punkten von nicht überragender Wichtigkeit hat sich der Entwurf mit einfacheren Gliederungen begnügt. Auf die Bestimmungen im einzelnen wird ein besonderer Aufsatz in der „Betriebswirtschaft" eingehen. Hier seien nur noch die wichtigen Ergänzungen erwähnt, die der Entwurf beifügt. Besonders wesentlich ist das Verbot, Rückstellungen, Reserven und Wertberichtigungskonten als Verbindlichkeiten auszuweisen, wodurch eine besonders gefährliche Form der stillen Reserven ausgeschlossen wird, ferner das Verbot, Forderungen und Schulden gegeneinander aufzurechnen (§ 113, 3), endlich die Verpflichtung, Verbindlichkeiten aus Bürgschaften, Avalen und Garantieverträge, auch soweit ihnen gleichwertige Rückgriffsforderungen gegenüberstehen, in voller Höhe in der Bilanz ersichtlich zu machen (§ 114). Auf die Ausweisung des Wechselobligos, die mehrfach gefordert worden ist, wird mit keineswegs stichhaltiger Begründung verzichtet[10].

3. Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung.

Es hängt mit der Scheu vor der Durchleuchtung der Betriebsverhältnisse zusammen, wenn der Entwurf die Gewinn- und Verlustrechnung weit weniger eingehend gliedert (§ 115), als das von den Handelsredakteuren und anderen Freunden der Reform gewünscht und auch entworfen worden ist[11]. Wie die Begründung ausführt[12]), hat man sich zu einer Bruttorechnung mit Einsetzung des Umsatzes in die Habenseite nicht entschließen können. Andererseits gehen die Vorschriften auch nicht von einer reinen Nettorechnung aus. Nur der Waren- und Materialeinsatz darf vorsaldiert werden, nicht aber die übrigen Aufwendungen einschließlich der Lohn- und Gehaltszahlungen. Allzuviel scheint freilich aus dem verbleibenden Rest bei der Gliederung des Entwurfes nicht mehr ersichtlich zu sein, wenn auch durch die Herauslösung der Abschreibungen, des Zinsensaldos, des Ertrages aus Beteiligungen, sonstiger Kapitalerträge und der außerordentlichen Erträge und Zuwendungen manche bislang geübte Verschleierung unmöglich gemacht wird. Wünschenswert erscheint uns eine Ergänzung dahin, daß der Begriff der außerordentlichen Erträge im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen zureichend erläutert wird. Auf Forderungen der Presse beruht die Vorschrift, daß die Verwendung des Sanierungsgewinnes sichtbar gemacht wird (§ 115, 3). Mit dem Kompromißweg, den der Entwurf bei der Gliederung der Ertragsrechnung gegangen ist, ist die Presse natürlich nicht sehr zufrieden. Ihre Einwendungen richten sich allerdings nicht immer gegen wesentliche Mängel; so wird z. B. die harmlose Saldierung der Zinsen von verschiedenen Kritikern angegriffen[13].

4. Bewertungsvorschriften.

Mit Recht hatte der Fragebogen des Ministeriums, in dem die Reform der Bewertungsvorschriften behandelt wurde, das **Problem der stillen Reserven** in den Mittelpunkt gestellt. Dies Problem gibt dem Gesetzgeber eine harte Nuß zu knakken. Denn abgesehen von den Stimmrechtsfragen ist kein Tatbestand so umstritten, wie die stillen Reserven in den Bilanzen der Aktiengesellschaften.

[9]) K.Z. 458, 22. August, hält schon jetzt Bestimmungen über Konzernbilanzen für möglich.

[10]) In Jur. Wo. 1930, 2636 weist Ullmann auf die höheren Giroverbindlichkeiten kleinerer Banken hin, übersieht aber, daß diese in den Monatsbilanzen der Banken bereits angegeben werden.

[11]) B.H.R. S. 33/34, F. Schmidt, „Die verkrüppelte Erfolgsrechnung" in F.Z. 12. Dezember 1927. Von stiefmütterlicher Behandlung im Entwurf spricht jetzt K.Z. 458, 22. August.

[12]) E. S. 114.

[13]) Auch von Pinner im B.T. 397, 23. August, der ferner bemängelt, daß die Bezüge von Vorstand und Aufsichtsrat nicht ausgegliedert werden.

Es mußte die Stellungnahme noch erschweren, daß sich hier nicht zwei Ansichten gegenübertraten, sondern daß in der Front der Gegner selbst recht belangreiche Meinungsverschiedeneiten bestanden. Von betriebswirtschaftlicher Seite war betont worden, daß die stillen Reserven an sich nicht so bedenklich seien, daß ihre Gefahren vielmehr in den unsichtbaren Veränderungen, vor allem in der versteckten Auflösung, lägen. Demgegenüber sah man in den Kreisen der Wirtschaftsjournalisten und auch reformfreundlicher Juristen mehr auf das Ausmaß der vorhandenen stillen Reserven und beachtete weniger ihre Veränderungen. Den größten Einfluß auf die Diskussion hat wohl der praktische Vorschlag des Berliner Anwaltes Lion gewonnen[14]), der die Angleichung der Handelsbilanz an die Steuerbilanz vertrat und vorschlug, die Höchstbewertungsbestimmungen des § 261 HGB. zu Zwangsbewertungsbestimmungen zu machen. Streitfragen sollten durch besondere Bilanzschiedsgerichte entschieden werden. Weitgehende Einspruchsrechte gegen gesellschaftsschädliche Gewinnverteilung sollten der Unternehmung die erforderliche Selbstfinanzierung sichern. Ähnlich war die Tendenz der ins einzelne gehenden Vorschläge der Berliner Handelsredakteure [15]). Sie wollten die Bildung von stillen Reserven durch Unterbewertung ausschließen, indem sie für die Unterschreitung der gesetzlichen Wertansätze nur einen begrenzten Spielraum offenließen. Eine Überschreitung der Anschaffungswerte verlangten sie nicht. Von den Betriebswirtschaftern schlug Schmidt allerdings vor, die vollen Tageswerte sichtbar zu machen, aber er wollte den Überschuß über die Anschaffungswerte als Vermögenswertänderung der Gewinnverteilung entziehen[16]). Schmalenbach[17]) dagegen vertrat die Ansicht, daß lediglich die willkürliche Gestaltung der Geschäftsergebnisse durch die Bildung und Auflösung stiller Reserven ausgeschaltet werden müsse.

Auf der anderen Seite traten die wirtschaftlichen Verbände und die juristischen Vereinigungen [18]) mit großer Entschiedenheit dafür ein, die stillen Reserven aufrechtzuerhalten und auch ihre stille Veränderung zuzulassen. Das Ministerium ist ihnen gefolgt. Es verkennt zwar nicht, daß die Verwaltung mit den stillen Reserven Mißbrauch treiben und die Aktionäre über die Erträgnisse des Unternehmens täuschen kann. Aber das rechtfertige noch kein Verbot [19]). Die Ansammlung eines bestimmten Überschußkapitals sei oft notwendig und nur in stiller Weise durchführbar. Die Begründung weist ferner darauf hin, daß Bewertungen Schätzungen seien und daß deshalb ein Verbot der Unterbewertung rechtlich und praktisch schwer durchsetzbar sei. Es gehe nicht an, den Vorstand wegen eines vielleicht zu vorsichtigen Wertansatzes ersatzpflichtig zu machen oder gar unter Strafe zu stellen.

Diese Begründung stellt gegenüber früheren Äußerungen der Juristen insofern einen wesentlichen Fortschritt dar, als eines der beliebtesten Argumente aufgegeben worden ist. Man verteidigt die stillen Reserven nicht mehr damit, daß durch ihre Auflösung die Geschäftsergebnisse in schlechten Zeiten aufgebessert werden müßten, um den Kredit der Gesellschaft aufrechtzuerhalten. Von den beiden verbliebenen Gründen scheint uns der Hinweis auf die notwendige Selbstfinanzierung nicht beweiskräftig. Die Fälle sind nicht eben häufig, in denen Generalversammlungen die notwendigen Rückstellungen erzielter, offen ausgewiesener Gewinne verhindert haben, und überdies wollten ja alle Gegner der stillen Reserven in mehr oder minder weitgehender Weise die schädliche Verteilung erzielter Gewinne unterbinden. Wichtiger erscheint uns der Hinweis auf den Schätzungscharakter vieler Bewertungen. Darin liegt in der Tat ein sehr wesentliches Hindernis für eine befriedigende Regelung der Materie. Die nicht unbestrittene Bewährung der steuerrechtlichen Grundsätze kann die Bedenken nicht zerstreuen. Denn zwischen den Steuerpflichtigen und der Behörde spielt ja ein tausendfacher Streit um die gesetzentsprechende Bewertung und es erscheint gewiß nicht wünschenswert, diesen Streit auf das aktienrechtliche Gebiet zu verpflanzen. Wir lassen es dahingestellt, ob der schwierigen Lage nicht doch noch anders hätte Rechnung getragen werden können und betonen an dieser Stelle lediglich, daß eine gewisse Klarstellung der durch die Bildung und Auflösung stiller Reserven bewirkten Erfolgsverschiebungen im Geschäftsbericht möglich gewesen wäre und einen Fortschritt dargestellt hätte.

Eine Teilreform — von Lion als 50%iger Sieg der Gegner stiller Reserven bezeichnet [20]) — nimmt der Entwurf insofern vor, als er die Einsetzung unechter Verbindlichkeiten ausdrücklich verbietet. Das ist eine wesentliche Verbesserung, weil diese Form der stillen Reserven am schwersten erkennbar ist. Damit wird jedoch die stille Reserve auf der Passivseite nicht ganz verschwinden, da vorsichtige und auch übermäßige Rückstellungen erlaubt bleiben.

Der Entwurf hat sich bei der Neufassung der Bewertungsvorschriften darauf beschränkt, Unklarheiten in der Fassung des geltenden Gesetzes auszuräumen und eine kleine Umgruppierung der Bestimmungen vorzunehmen. Gegenüber den zahlreichen Ergänzungswünschen (z. B. Ermöglichung einer gewissen Aufwertung, Sondervorschriften für Effektenbewertung) [21]) hat sich der Entwurf große Zurückhaltung auferlegt. Bei der Beseitigung der Unklarheiten waren allerdings auch materielle Probleme

[14]) „Wahre Bilanzen". Berlin 1927.
[15]) B.H.R. S. 34/35.
[16]) „Die organische Tageswertbilanz". Leipzig 1929.
[17]) Z. f. hw. F., 21. Jahrg., S. 1 ff.
[18]) Bericht S. 33 ff., R.V. S. 45, A.V. II S. 46 ff., B.R. S. 24, 25.
[19]) E. S. 112.
[20]) B.T. 420, 6. September.
[21]) Vgl. Fragebogen VI, z. B. bei A.V. II S. 39 ff.

zu lösen. Es bleibt hier die Wahl, entweder das Prinzip der Vorsicht stärker zu betonen oder größere Bewertungsfreiheit zuzulassen. Der Entwurf neigt dazu, eine freiere Bilanzierung zu gestatten.

Er trennt in geringer Abweichung vom geltenden Recht die für Gebrauchsgüter und für Verbrauchsgüter geltenden Bestimmungen (§ 112, 1 und 2). Bei den erstgenannten war die Abschreibungspflicht neu zu regeln. Das HGB. erlaubte es, bei der Abschreibung nur den technischen Verschleiß, nicht aber die wirtschaftliche Entwertung zu berücksichtigen. Dadurch ergaben sich zu niedrige jährliche Abschreibungen und zu hohe Buchwerte. Daß hier das Gesetz geändert werden müsse, stand außer Frage. Aber es blieb umstritten, ob man lediglich eine jährliche Abschreibung entsprechend der wirtschaftlichen Lebensdauer fordern oder ob man bei verkürzter Lebensdauer oder verschlechtertem Ertrage auch eine Sonderabschreibung verlangen sollte. Das letztere war nach überwiegender betriebswirtschaftlicher Ansicht wünschenswert. Der Entwurf hat die mildere Lösung gewählt. Ohne Rücksicht auf einen geringeren Wert soll der Anschaffungspreis eingesetzt werden können, falls der Anteil am etwaigen Wertverlust während der Gesamtdauer der Verwendung, der auf den Bilanzabschnitt entfällt, in Abzug gebracht oder als Wertberichtigungsposten eingesetzt wird[22]). Für die Verbrauchsgüter bestimmt der Entwurf in Ergänzung der geltenden nicht ganz klaren Vorschrift, daß bei Gütern, für die ein Börsen- oder Marktpreis nicht festgestellt wird, falls er die Anschaffungs- oder Herstellungskosten unterschreitet, höchstens der Wert am Bilanzstichtag anzusetzen sei (§ 112, 2 Abs. 3). Damit ist offenbar der Veräußerungswert abzüglich der bis zur Veräußerung noch entstehenden Kosten gemeint. Es scheint, daß der Entwurf eine genauere, aber umständliche Formulierung habe vermeiden wollen.

Bedeutsam ist die Lösung der Frage, wieweit der Zuschlag indirekter Kosten bei der Ermittlung der Herstellungskosten zulässig sein solle. Unter dem geltenden Recht verursachte hier das Verbot der Aktivierung von Verwaltungskosten Schwierigkeiten, obwohl offenbar der Gesetzgeber keine bestimmten Folgerungen für die Warenbewertung daraus hatte ableiten wollen. Auch hier standen sich mildere und strengere Vorschläge gegenüber. Manche Betriebswirtschafter halten es für das Gesündeste[23]), jeglichen Unkostenzuschlag zu verbieten, also nur zu Proportionalpreisen zu bewerten. Als allgemeine Vorschrift erschien das jedoch zu streng und man empfahl daher, einen begrenzten Zuschlag der reinen Betriebsunkosten zuzulassen. Das Gesetz ist noch milder gewesen. Es hat gestattet (§ 112, 1 Satz 2), daß Abschreibungen sowie Betriebs- und Verwaltungskosten mit angemessenen Anteilen zugeschlagen werden dürfen. Nicht gesagt wird, daß Zinsen berücksichtigt werden dürfen. Gerade danach kann allerdings ein starkes berechtigtes Bedürfnis entstehen[24]). Ausdrücklich ausgeschlossen sind allerdings nur die Vertriebskosten. Die Regelung gilt für die Ermittlung der Herstellungskosten bei Waren und Anlagen. Das ist nicht ganz unbedenklich, da schon früher der Fall vorgekommen ist, daß beschäftigungslose Betriebe Anlagen in eigener Regie herstellten, um den Ausweis bilanzmäßiger Verluste zu vermeiden.

Der Entwurf verbietet nur noch Gründungskosten zu aktivieren (§ 112, 4). Verwaltungskosten sind also, natürlich nicht beliebig, sondern im Rahmen der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchhaltung und Bilanzierung aktivierungsfähig. Auch Organisationsaufwendungen können also aktiviert werden, was wiederum nicht immer ohne Bedenken ist. Nichts einzuwenden ist dagegen, daß die Aktivierung des Geschäftswertes, der bei dem Erwerb eines Unternehmens tatsächlich gezahlt wurde, ausdrücklich gestattet wird (§ 112, 5). Man hat jedoch mit Recht die weitere Bestimmung angegriffen[25]), daß die Abschreibung dieses Postens entsprechend der Wertminderung zu erfolgen habe. Denn die Ermittlung des jeweiligen Firmenwertes ist nicht möglich, nur in weiten Grenzen kann hier geschätzt werden. Richtig wäre gewesen, eine jährliche Abschreibung von einem bestimmten Bruchteil des ursprünglichen Wertes zu gebieten.

Der Entwurf bestätigt ebenfalls nur die Rechtmäßigkeit einer gegenwärtig unbedenklich geübten Praxis, wenn er die Aktivierung des bei der Begebung von Anleihen entstehenden Disagios zuläßt (§ 112, 3). Viel zu lax ist aber die Verpflichtung zur Tilgung dieses Disagios geregelt. Die Abschreibung soll nämlich so erfolgen, daß der jährliche Abschreibungsbetrag mindestens dem Verhältnis der im Bilanzabschnitt getilgten Summe zum Rückzahlungsbetrage der gesamten Anleihe entspricht und daß der Aktivposten bei Beendigung der Tilgungsdauer abgeschrieben ist. Diese Formulierung schließt z. B. nicht aus, daß das Disagio einer auf einmal rückzahlbaren Anleihe zunächst überhaupt nicht abgeschrieben, sondern erst im Jahre vor der Tilgung beseitigt wird. Das ist zweifellos unvorsichtig und, von jedwedem bilanztheoretischen Standpunkte aus beurteilt, fehlerhaft.

Wie die Ausführungen gezeigt haben, hat der Entwurf die speziellen Bewertungsvorschriften so milde gefaßt, daß man beinahe in jedem einzelnen Falle fragen könnte, ob nicht die Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung ein

[22]) Die Fassung des Entwurfes ist nicht ganz einwandfrei. Der Sinn der Worte dürfte aber richtig gedeutet sein. Eine eingehende Auseinandersetzung geht über den Rahmen dieses Aufsatzes hinaus.

[23]) So auch Schmalenbach, „Der Kontenrahmen". 2. Aufl. Berlin 1930. S. 12/13.

[24]) So Gillessen in M. d. W. 1930, Heft 39 „Neuanlagen in der Jahresbilanz".

[25]) F. Mezger im „Wirtschaftsdienst", 15. Jahrg., Heft 35, S. 1485.

vorsichtigeres Verfahren fordern und ob damit nicht die Vorschriften ihre praktische Bedeutung verlieren. Es gilt jedoch juristisch für mindestens zweifelhaft, ob das allgemeine Gebot ordnungsgemäßer Bilanzierung den speziellen Anforderungen des Aktienrechtes vorgeht. Wird dieser Vorrang verneint, so ergibt sich der paradoxe und wohl kaum beabsichtigte Zustand, daß das Bilanzrecht der Aktiengesellschaft milder ist als das allgemeine Bilanzrecht. Infolgedessen wird sich wohl eine wesentliche Abänderung des Entwurfes auch dann als nötig erweisen, wenn an der grundsätzlichen Stellungnahme zum Problem der stillen Reserven festgehalten werden sollte.

Verkaufskundliche Schulung für den Einzelhandel.

Von Heinz Leder.

Der Aufsatz geht noch einmal auf die im Juniheft von Dr. Else Herzberg und im Augustheft von Dr. Paul Koenigs angeschnittene Frage der „Verkaufskundlichen Schulung im Einzelhandel" ein. Der Verfasser sieht den Beweis dafür, daß die kaufmännische Berufsschule für Verkäuferinnen ihre Aufgabe nicht erfüllt bzw. nicht erfüllen kann, als nicht erbracht an und nimmt kritisch Stellung zu den Ausführungen von Dr. Herzberg. Andererseits bejaht auch er die zusätzliche Ausbildung des nicht mehr berufsschulpflichtigen Personals, obgleich auch hier die Berufsschule Einrichtungen hat, die zusätzliche Ausbildung bedeuten. „Education" im Sinne von Dr. Else Herzberg ist nach seiner Ansicht nur in Großbetrieben des Einzelhandels möglich.

Eine Untersuchung über Grundfragen der verkaufskundlichen Schulung im Einzelhandel wird immer von der Zwecksetzung des kaufmännischen Berufsschulwesens ausgehen müssen. In bezug auf die verkaufskundliche Ausbildung des Lehrerpersonals ist der Zweck gesetzt, daß man durch den verkaufskundlichen Unterricht dem gesamten Einzelhandel besser vor- und ausgebildetes Personal verschaffen will, um auch von dieser Seite her die Rationalisierungsbestrebungen des Einzelhandels zu unterstützen. Es ist deshalb sehr beachtenswert, wenn von einer Gruppe des Einzelhandels her ein Urteil gegen die kaufmännische Berufsschule (es ist immer die Ausbildung der Verkäufer und Verkäuferinnen gemeint) gefällt wird.

Der von Dr. Herzberg in ihrem Aufsatz „Verkaufskundliche Schulung im Einzelhandel" aufgestellten These einer Ablehnung der kaufmännischen Berufsschule (auch wenn die gegenwärtigen Mißstände abgeschafft werden) zugunsten der Förderung der „education" kann man nicht immer zustimmen.

Wenn innerhalb des gesetzten Zweckes für die Gesamtheit des Einzelhandels Teilzwecke für eine Gruppe des Einzelhandels auf anderem Wege als durch die kaufmännische Berufsschule erreicht werden können, dann ist das noch kein Grund und Beweis dafür, daß man den Hauptweg zur Erreichung des gesetzten Gesamtzweckes wegen mangelnder Wirkung bekämpft und als zur Erfolglosigkeit verurteilt hinstellt. Für die Beurteilung des Hauptweges erscheint mir entscheidend, ob dadurch das Gesamtziel eher und einfacher erreicht wird, als durch die Wegbeschreitung für einen Gruppenzweck.

Dr. Herzberg möchte selbst, daß die Fähigkeiten und die Fertigkeiten aller Verkäuferinnen gepflegt und gefördert werden. Das Mittel der „education" wird immer nur Großbetrieben des Einzelhandels ermöglichen, ihr Verkaufspersonal „besser" als in der allgemeinen Berufsschule, d. h. also für die individuellen Zwecke des Eigenunternehmens zu schulen. Was soll die große Masse der Mittel- und Kleineinzelhandelsbetriebe beginnen, wenn man die kaufmännische Berufsschule auflöste! Die Inhaber von Mittel- und Kleinbetrieben können nicht die Zeit aufbringen, um ihrem Personal verkaufskundlichen Unterricht zu erteilen, ganz abgesehen davon, ob die von Dr. Herzberg sehr richtig geschilderte Verbindung von kaufmännischer Genialität und pädagogischem Geschick bei diesen Instruktoren gegeben ist.

Der Staat (warum denn nicht der Einzelhandel selbst?) mußte, um die Idee der Gesamtförderung durchzuführen, ein diesem Zweck dienendes Mittel ergreifen, und das war die kaufmännische Berufsschule. Wenn sich nun zeigt, daß für die eine Gruppe der Einzelhändler ein anderer Weg erfolgreicher ist, darf man nicht diesen Weg für alle Gruppen anwenden wollen. Der Weg zum Teilzweck, die „education", soll und kann durchaus neben dem Hauptzweck, der allen dient, bestehen bleiben und alle Bestrebungen, solche Möglichkeiten auszunützen, müssen unterstützt werden. Darin gebe ich Dr. Herzberg sehr recht.

Es wäre nun zu untersuchen, ob die gegen die kaufmännische Berufsschule erhobenen Einwände so schwerwiegend sind, daß man sich dem Urteil Dr. Herzbergs anschließen muß. Dr. Herzberg stellt fest, daß sich die verkaufskundlichen Unterweisungen nur auf Verkäuferinnen beschränken. Das mag bei einzelnen Firmen so sein, in der Berufsschule werden Verkäufer und Verkäuferinnen erfaßt.

Wo zu wenig Verkäufer vorhanden sind, um eigene Klassen für diese einzurichten, finden normalerweise Abendkurse als Zusatzausbildung für Verkäufer statt. Es wäre sehr ungerecht, nur die Lehrmädchen zu berücksichtigen.

Dr. Herzberg schreibt ferner, daß in der Berufsschule nur Lehrmädchen ausgebildet würden. Es

ist möglich, daß man irgendwo diese Feststellung machen kann, aber in solchen Fällen erfüllt die Schule nicht ihre Aufgabe. Sie soll durch Abendkurse auch das nicht mehr berufsschulpflichtige Personal erfassen.

Es stimmt, daß der Lehrplan in den Berufsschulen auf die verschiedenartigsten Interessen Rücksicht nehmen muß und Eigenheiten einzelner Geschäfte (scheinbar) nicht berücksichtigen kann. Mir erscheint das nicht als Nachteil, sondern eher als Vorteil. Je mehr Eigenheiten aus den verschiedensten Geschäftszweigen dem Lehrpersonal bekannt werden, um so besser kann es die eigenen Hausgewohnheiten und -vorschriften beurteilen und die Verkäuferin wird dadurch nicht nur auf einen Betrieb eingestellt, aus dem sie gelegentlich entlassen werden kann, sondern sie wird dadurch in den Stand gesetzt, sich in den verschiedensten Geschäftszweigen leichter als bei Individual-Betriebseinstellung zurechtzufinden.

Trotzdem können auch beim Berufsschullehrplan die Eigenheiten beachtet und anerzogen werden. Es kommt auf die Methode an, die der Lehrer anwendet. Die einzelnen Lehrmädchen berichten gerne von den Eigenheiten ihres Unternehmens, sofern sie von dem Gehörten abweichen. Sie werden von ihrem Lehrer darauf aufmerksam gemacht, sie herauszufinden, sie zu erfragen usw.

Es ist hier schon gesagt worden, daß auch Einrichtungen für zusätzliche Ausbildung bei Berufsschulen vorhanden sind. Dr. Herzberg weist auf die Vorteile der „education"-Organisation für älteres Personal durch Einzelhandelsgemeinschaften hin. Liegen bei diesen Schulungseinrichtungen nicht dieselben Mängel zugrunde, die man bei den Berufsschulen fand? Dort wie hier sind verschiedene Geschäfte bzw. Geschäftszweige zusammengefaßt worden, um das Personal zu schulen. Hier, als vom Einzelhandel organisiert, wird es als richtig befunden, dort in der Berufsschule ist es ein Mangel. Wenn man die Schulung von nicht mehr berufsschulpflichtigem Personal durch Institutionen, die von Geschäftsgemeinschaften organisiert werden, für richtig hält, dann muß man auch die Zusatzausbildung in Abendkursen der Berufsschulen als wertvoll anerkennen. Es erscheint mir auch nicht richtig zu sagen, daß die Schulung des älteren Verkaufspersonals an sich wirkungsvoller sei, als Berufsschulunterricht. Man könnte den Einwand (der für die Schulung von älterem Personal spricht) bringen, daß es sich hier um erfahrungsreicheres Personal handelt, das mehr Sinn für die individuelle Anwendung des Allgemeinen, für alle Betriebe Gegebenen habe. Dagegen wende ich ein, daß entsprechend dem Alter und der Erfahrung mit den Berufsschülern auch einfachere Fragen behandelt werden, die, verkaufskundlich gesehen, noch eher eine Anpassung an den einzelnen Betrieb zulassen, als schwierige Verkaufsfragen. Es sind doch gerade die schwierigen Fragen der Verkaufskunde, die in der Eigenheit eines Unternehmens begründet liegen. Demnach wäre es eher angebracht, das ältere Verkaufspersonal individuell-betrieblich zu schulen. Welche Schwierigkeiten dem im Wege liegen, wurde oben schon erwähnt. Um dem gesamten Einzelhandel zu helfen, muß man auch hier zur Zusammenfassung der Einzelbetriebe zum Zwecke der Verkaufsschulung greifen. Nur die Großbetriebe, die eigene Schulungseinrichtungen treffen können, sind hier besser daran.

Ich bin auf diesen Faktor der Einstellung auf betriebliche Eigenheiten als Vorteil der Verkaufsschulung deshalb so eingegangen, weil Dr. Herzberg in bezug auf die Betriebsberufsschulen (also die Schulung des berufsschulpflichtigen Personals) selbst schreibt, daß sie darin den Hauptvorteil gegenüber der allgemeinen Berufsschule sieht. In diesem Zusammenhange weist sie auch darauf hin, daß die Betriebsberufsschulen ebenso wie die allgemeinen Berufsschulen an den behördlich vorgeschriebenen Lehrplan gebunden sind. Didaktisch sind also bei beiden Schulungsarten dieselben Gebundenheiten und Mängel gegeben.

Als weiterer Beweggrund für eine ablehnende Haltung gegenüber der Berufsschule ist die Methode des Unterrichts angegeben. Dr. Herzberg legt großen Wert darauf, daß sich die Schülerinnen in den „Unterrichtsstunden" zwanglos und natürlich aussprechen. Das sei in den „education"-Stunden der Fall und darin läge ein großer Vorteil gegenüber den Unterrichtsstunden der Berufsschulen. Daß die Methode, wie sie Dr. Herzberg wünscht, unbedingt richtig ist, möchte ich hier unterstreichen. Daß diese Methode aber etwas Besonderes gegenüber dem Berufsschulunterricht ist, muß ich ebenso entschieden durchstreichen. Jeder Einzelhandelslehrer wird die „Unterhaltungsmethode" gerade für den verkaufskundlichen Unterricht als die gegebene anerkennen, kennen und sie in der Praxis verwenden.

Ich muß tatsächlich annehmen, daß Dr. Herzberg leider gerade einige der Ausnahmen kennengelernt hat und daraus ihre Schlüsse auf den üblichen Berufsschulunterricht gezogen hat. Wenn Dr. Herzberg der glänzenden Unterrichtsprobe von Dr. Schlieper anläßlich der Einzelhandelslehrer-Schulungswoche in Köln, Herbst 1929, beigewohnt hätte, würde sie erkannt haben, daß die Diplomhandelslehrer auch in anderen Einzelhandelsfächern als in Verkaufskunde mit großem Erfolg die „Unterhaltungsmethode" (die man in der Pädagogik als Arbeitsschulmethode bezeichnet) anwenden. Den gleichen Beweis lieferte bei derselben Gelegenheit auch Direktor Bauer mit einer musterhaften Unterrichtslektion.

Es ist übrigens bemerkenswert, daß Dr. Herzberg den Namen Unterrichtsstunden nicht verwertet, ihn ablehnt und dafür „Besprechungen" sagt. Man wird versucht anzunehmen, daß absichtlich jeder Hinweis, daß es sich um „Schule" handelt, vermieden werden soll. Ist das Wort Schule oder Unterricht wirklich so unsympathisch? Es mag indivi-

duell verschieden sein. Und nicht immer unbegründet. Wenn das aus psychologischen Gründen geschieht, dann ist der Beweggrund dazu wohl die Meinung: auch allem berufsschulpflichtigen Lehrpersonal ist das Wort Schule (usw.) nichts Angenehmes. Darin mag viel Richtiges liegen und es ist sehr geschickt, so vorzugehen, — — allerdings zum Nachteil der Berufsschule! Aber neu ist dieses Vorgehen auch für Diplomhandelslehrer nicht. Ich kenne eine ganze Anzahl, die immer wieder ihren Schülern und Schülerinnen sagen, daß sie den Unterricht nicht als „Schule" auffassen dürften, sondern als Arbeitsgemeinschaft, als gemeinsame Besprechnung. Die Diplomhandelslehrer nehmen also ebenso auf die psychologische Situation der Jugendlichen, die in der Öffentlichkeit und im Berufsleben häufig schon als Erwachsene gelten, Rücksicht.

Als Einzelheit für die Schulmethodik im verkaufskundlichen Unterricht führt Dr. Herzberg an, daß praktische Verkäufe gleichzeitig zu Übungen in Sprache und Ausdrucksfähigkeit benutzt werden. Sie hält das für falsch. Ich kann es mir kaum denken, daß grundsätzlich die Chef-Instruktorin der Leonhard-Tietz-A.-G. im Gegensatz zur Instruktionsmethode der Hermann-Tietz-A.-G. steht. Ich entsinne mich eines Wortes, das ein Diplomhandelslehrer (Instruktor in der Betriebsfachschule von Hermann Tietz, Berlin) in seinem Vortrage im Einzelhandelslehrerkurs in Köln verwendete: „Ihre Souveränität liegt in der Virtuosität der Sprache." (Aus einem Werk von Elisabeth of Essex.) Dieses Wort müßte jeder angehenden Verkäuferin ein Motto sein. Verkäuferinnen wissen oft viel, sie können es aber nicht ausdrücken, und wenn sie es tun, finden sie nicht die treffenden Ausdrücke. Redegewandtheit ist Erziehungssache. Jede Verkäuferin muß ein präzises Ausdrucksvermögen haben, überzeugend sprechen können und über eine modulationsfähige Stimme verfügen.

Das waren ungefähr die Grundsätze für die Deutsch-Schulung des Hermann-Tietz-Instruktors. Dr. Herzberg wird kaum einen wesentlich anderen Standpunkt einnehmen, auch in bezug auf die Methode. Es kommt nur darauf an, w i e man Sprechschulung mit verkaufskundlichem Unterricht verknüpft. Ein „rein" verkaufskundlicher Unterricht müßte aus den obengenannten Gründen abgelehnt werden.

Als wesentlichen Unterschied von der Schulmethode stellt Dr. Herzberg weiterhin fest, daß in der „education" keine absolut richtigen Ansichten über verkaufskundliche Fragen vermittelt werden, daß man darauf verzichtet, für alle vorkommenden Fälle unbedingt wirkende Rezepte zu geben. Kein Diplomhandelslehrer, der Verkaufskundeunterricht erteilt, wird einen gegenteiligen Standpunkt vertreten.

Wenn Mängel an der Methodik des verkaufskundlichen Unterrichts nachgewiesen werden, dann liegt es nicht am Wissen von und an der Einstellung zur Methodik selbst, sondern am einzelnen Lehrer oder auch am Direktor, der nicht nachprüft, ob im richtigen Sinne unterrichtet wird. In welchem Umfange nachweislich solche methodischen Mängel auftreten, läßt sich schwer nachweisen. Aber soviel steht fest, daß der weitaus größte Teil aller Einzelhandelslehrer die richtige Einstellung hat und die richtige Methodik übt.

Nachweisliche Mängel im verkaufskundlichen Unterricht liegen offensichtlich auf einem anderen Gebiete: es fehlt die praktische Erfahrung im Einzelhandel. Das ist verständlich, wenn man weiß, daß die gegenwärtig im Amt befindlichen Diplomhandelslehrer während ihrer Ausbildungszeit niemals, oder nur in wenigen Fällen, darauf aufmerksam gemacht wurden, sich für späteren verkaufskundlichen Unterricht die praktischen Kenntnisse anzueignen. Es ist vielmehr so, daß die Anregung zum verkaufskundlichen Unterricht in Berufsschulen von der Handelslehrerschaft ausging und in dem Bestreben, ihrer Berufsaufgabe voll und ganz gerecht zu werden, haben sie freiwillig versucht, sich das Wissen und die Erfahrung für das neue Unterrichtsgebiet anzueignen. Wenn da heute noch vielfach Lücken beim fachlichen Wissen zu finden sind, dann darf man den Lehrkräften ganz gewiß keinen Vorwurf machen.

Es wäre aber Pflicht der Einzelhandelsorganisationen gewesen, schon früher eine verkaufskundliche Schulung in die Wege zu leiten und die Ausbildung der Diplomhandelslehrer entsprechend zu beeinflussen. Erst weil die Handelslehrerschaft sich von sich aus dem verkaufskundlichen Unterricht zuwandte, hat man dann die erforderlichen Bildungseinrichtungen getroffen. (Es kommt hier natürlich noch die Arbeit von anderer Seite hinzu, z. B. das außerordentlich anregende Wirken von Prof. Dr. Seyffert, Köln.)

Die Ausbildung der Diplomhandelslehrer erfolgt heute so, daß der zukünftige Einzelhandelslehrer allen Ansprüchen der Praxis an die Berufsschule gerecht werden wird. So hat z. B. die Firma Hermann Tietz, Berlin, einen Lehrgang für Verkaufspraxis organisiert, der zur verkaufskundlichen Ausbildung von Handelshochschul-Studenten dient[1]). Wenn die Praxis solche Schritte unternimmt, dann ist sie auf dem besten Wege dazu, das Einzelhandel-Berufsschulwesen zu fördern und ihm zu großer Wirkung zu verhelfen. Es gibt noch viele Aufgaben auf diesem Gebiete zu lösen. Aller weitere Aufbau ist von der Praxis abhängig. Dr. Koenigs hat in seinem ausgezeichneten Aufsatz über „Grundsätzliches zur Frage der Schulung im Einzelhandel" (den ich an dieser Stelle zum nochmaligen Studium empfehle) in Heft 8, 30, dieser Zeitschrift, die Ziele gewiesen, die es noch zu erreichen gilt. Die Aufgaben, die Dr. Koenigs den Behörden zuwies, sind indirekt Aufgaben des Einzelhandels.

[1]) Heft 6, 1930 dieser Zeitschrift, S. 190.

Er muß sich in seiner Gesamtorganisation mit den verantwortlichen Regierungsstellen in Verbindung setzen und seinen ganzen Einfluß aufbieten, um die als richtig erkannten Vorschläge zur Wirkungssteigerung des Einzelhandelunterrichts durchzuführen.

Innerhalb der Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels sollte eine Kommission für schulische Ausbildungsfragen gebildet werden, die sich in alle Erfordernisse für die zweckmäßige Gestaltung der Schulungseinrichtungen in allen Einzelheiten intensiv einarbeitet, die Möglichkeiten zu ihrer Durchführung prüft, die Behörden dauernd über die gewünschten Zwecke informiert und mit der Tat in der Durchführung unterstützt. Gerade heute, wo die Fragen der Einrichtung von Einzelhandelsfachschulen als Entlastung und Verbesserung der kaufmännischen Berufsschule für den Einzelhandel so aktuell geworden sind, ist umfassende Mitarbeit der Praxis unbedingt notwendig, wenn diese neue Fachschulbewegung sich zum Nutzen des Einzelhandels auswirken soll.

Man muß Dr. Else Herzberg außerordentlich dankbar sein, daß sie den ganzen Fragenkomplex in dieser Weise einmal zur Diskussion brachte. Eine ablehnende Haltung gegenüber der kaufmännischen Berufsschule in bezug auf die verkaufskundliche Ausbildung wird in weiten Kreisen vorhanden sein, vielfach mit ähnlichen Begründungen, wie sie in dieser Zeitschrift zur Darstellung kamen. Um so mehr war es zu begrüßen, daß der beteiligten Lehrerschaft die Gelegenheit gegeben wurde, von ihrem Standpunkte zu den angeregten Fragen Stellung zu nehmen. Wenn der Beitrag von Dr. Koenigs und dieser Aufsatz es vermochten, die Urteile über die verkaufskundliche Schulung für den Einzelhandel einsichtsvoller zu formen, dann ist der Zweck im wesentlichen erreicht worden.

Die letzte und beste Wirkung aber kann nur die Tat sein!

Der Gewinn der Lebensversicherungsgesellschaften.

Von H. Riedmüller, Magdeburg.

Im Anschluß an den Aufsatz über die Bilanzierung der Abschlußkosten im Dezemberheft des Jahrgangs 1929 lassen wir hier einen Beitrag über die Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung in der Lebensversicherung folgen. Der Verfasser entwickelt zunächst aus den Einnahmen und Ausgaben eine Gewinn- und Verlustrechnung als Bruttorechnung und zeigt dann, wie sich durch eine weitere Analyse der Nettogewinn jeder einzelnen Erfolgsposition errechnen läßt. Zum Schluß wird noch auf die Unterschiede zwischen alten und jungen Gesellschaften hinsichtlich ihrer Erfolgsmöglichkeiten eingegangen.

Um die Gewinnquellen der Lebensversicherungsgesellschaften darzustellen, wird zweckmäßig von einer fingierten Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz ausgegangen, weil sich dadurch die geschäftlichen Vorgänge auch für denjenigen leicht übersehen lassen, dem der Betrieb der Lebensversicherung an sich fremd ist.

Bei der Darstellung der bilanzmäßigen Behandlung der Abschlußkosten in der Versicherung in Heft 12 des Jahrgangs 1929 dieser Zeitschrift wurde auf S. 376 f. eine Gewinn- und Verlustrechnung gegeben, von der auch für die folgenden Untersuchungen wieder ausgegangen werden soll. Sie ist jedoch entsprechend aller anfallenden Geschäftsvorgänge zu erweitern und durch die Bilanz des Geschäftsjahres zu ergänzen. Nichts geändert werden soll aber an den Voraussetzungen, die zur Aufstellung dieser Gewinn- und Verlustrechnung geführt haben, damit durch umfangreiche technische Erläuterungen die Durchsichtigkeit der Vorgänge nicht erschwert wird.

Die Gesellschaft, die ihre Organisation aufgebaut und ihren inneren Betrieb eingerichtet hat, schließt danach im 1. Geschäftsjahr Versicherungen über RM 20 000 000.— Versicherungssumme zu einer Durchschnittsprämie von RM 43.80 für je RM 1000.— Versicherungssumme ab. Die Prämien sollen von allen Versicherten für das laufende Versicherungsjahr im voraus, also nicht in mehreren Raten, entrichtet werden. Außerdem werden alle Abschlüsse auf den Beginn des Geschäftsjahres gelegt, so daß bei der Bilanzierung noch ausstehende Prämienraten des laufenden Versicherungsjahres, die für die Gesellschaft einen Aktivposten darstellen, und Prämienüberträge nicht zu berücksichtigen sind. Die Leistungen der Gesellschaft an ihre Versicherten und die Unkosten sollen dagegen am Ende des Geschäftsjahrs ausgezahlt werden. Dadurch ergibt sich gegenüber den wirklichen Geschäftsvorgängen für unsere Gesellschaft die Möglichkeit, die gesamte Prämieneinnahme während des ganzen Geschäftsjahres auf Zins zu legen, so daß in unserer Gewinn- und Verlustrechnung ein zu hoher Zinsgewinn erscheint. Das ist aber für die grundsätzliche Untersuchung der Gewinnquellen ohne Belang.

Wiederholt sei schließlich noch, daß der Gesellschaft aus der Jahresprämie von 43,80 ‰ für Abschlußkosten 30 ‰ der Versicherungssumme einmalig, für laufende Kosten 5 % der Prämie und für unvorhergesehene Anforderungen ebenfalls 5 % der Prämie jährlich zur Verfügung stehen und daß die

Gesellschaft darauf angewiesen ist, aus ihren Kapitalanlagen einen durchschnittlichen jährlichen Zinsertrag von 4 % zu erzielen, damit sie die zur Deckung künftiger Verpflichtungen zu stellenden Prämienreserven rechnungsmäßig aufzinsen kann.

Danach ergab sich die folgende Gewinn- und Verlustrechnung:

A. Einnahmen.

Prämieneinnahme	RM	876 000.—
4 % Zinsen aus der Prämieneinnahme	„	35 040.—
	RM	911 040.—

B. Ausgaben.

Prämienreserve	RM	120 040.—
Abschlußkosten	„	600 000.—
Laufende Unkosten	„	43 800.—
Überweisung an die Sicherheitsrücklage	„	43 800.—
Zahlungsverpflichtungen für eingetretene Versicherungsfälle . . .	„	103 400.—
	RM	911 040.—

Um diese Gewinn- und Verlustrechnung in dem für die Erfassung der Gewinnquellen erforderlichen Ausmaß weiter auszubauen, sei angenommen, daß die Gesellschaft mit einem Aktienkapital von RM 4 000 000.— ausgestattet sei, das zu 25 %, also mit RM 1 000 000.— eingezahlt sei, während RM 3 000 000.— als Verpflichtungen der Aktionäre zu Buch stehen. Außerdem verfüge die Gesellschaft aus ihrem Gründungsfonds noch über eine Organisationskostenrücklage von RM 100 000.—. Der Gesamtbetrag von RM 1 100 000.— sei zu Beginn des Geschäftsjahres als Bankguthaben vorhanden gewesen, doch seien sofort RM 500 000.— zu einem Zins von 8½ % bei einer Auszahlung von 92 % als Hypotheken auf 5 Jahre fest ausgeliehen worden, während außerdem für RM 500 000.— 8 %ige Hypotheken-Goldpfandbriefe zu einem Kurs von 96 % und RM 100 000.— 8 %ige Kommunalschuldverschreibungen zu einem Kurs von 92 % angeschafft wurden. Der Restbetrag von RM 68 000.— bleibe als Festgeld auf Bankkonto zu einem Zins von 7 % stehen. Am Ende des Geschäftsjahres wären die Hypotheken-Goldpfandbriefe nur noch mit 95 %, die Kommunalschuldverschreibungen nur noch mit 90 % zu bewerten. Die Prämieneinnahme von RM 876 000.— sei ebenfalls auf Bankkonto zu einem Zins von 7 % festgelegt worden. Ein Verkehr mit Rückversicherungsgesellschaften soll sich für die Gesellschaft nicht erforderlich gemacht haben, damit die Gewinn- und Verlustrechnung übersichtlicher bleibt. Dann treten gegenüber den oben ausgewiesenen Einnahmen die folgenden Änderungen ein:

Die Organisationskostenrücklage von RM 100 000.— erscheint unter Einnahmen als Überträge aus dem Vorjahr.

Das Zinsenkonto erhöht sich. Es setzt sich im einzelnen unter Außerachtlassung der Kapitalertragsteuer zusammen aus:

8½ %	aus RM 500 000.— Hypotheken	RM	42 500.—
8 %	„ „ 500 000.— Hypotheken-Goldpfandbriefen	„	40 000.—
8 %	„ RM 100 000.— Kommunal-Schuldverschreibungen . .	„	8 000.—
7 %	„ dem Bankguthaben von RM 68 000.—	„	4 760.—
7 %	„ der Prämieneinnahme von RM 876 000.—	„	61 320.—
		RM	156 580.—

Die verdienten Zinsen seien am Bilanzstichtage restlos eingegangen, so daß unter den Aktiven der Bilanz ausstehende Zinsen nicht zu erscheinen brauchen, während andererseits irgendwelche Zinsverpflichtungen der Gesellschaft nicht angefallen sein sollen.

Als neuer Posten erscheint unter den Einnahmen das bei der Hergabe von Hypotheken angefallene Hypotheken-Damnum von 8 % aus RM 500 000.— als Gewinn aus Kapitalanlagen mit RM 40 000.—. Kursgewinne hat die Gesellschaft nicht erzielt, da ihre Wertpapiere seit ihrem Ankauf im Kurs zurückgegangen sind.

Wie das bei zahlreichen Gesellschaften üblich ist, möge auch im vorliegenden Falle für die Ausfertigung der Versicherungsscheine eine kleine Gebühr erhoben werden, die zusammen mit den Schreib- und sonstigen Gebühren, die die Gesellschaft geschäftsplanmäßig erhebt, 1 ‰ der Versicherungssumme ausmachen soll. Unter den Einnahmen weist die Gesellschaft infolgedessen weiterhin Nebenleistungen der Versicherungsnehmer mit RM 20 000.— aus.

Damit beträgt die Gesamteinnahme der Gesellschaft nach Ausweis des Geschäftsberichts:

1. Überträge aus dem Vorjahr: Organisationskostenrücklage . . .	RM	100 000.—
2. Prämieneinnahme	„	876 000.—
3. Nebenleistungen der Versicherungsnehmer	„	20 000.—
4. Zinsen	„	156 580.—
5. Gewinn aus Kapitalanlagen . .	„	40 000.—
	RM	1 192 580.—

Bei der Feststellung der Ausgaben ist davon ausgegangen worden, daß bei der Gesellschaft im Geschäftsjahr so viele vorzeitige Todesfälle als Schäden anfallen, wie der Sterbetafel, die zur Berechnung der Prämien und Prämienreserven dient, entsprechen. Tatsächlich müssen aber die Gesellschaften darauf Bedacht nehmen, eine Sterbetafel zu verwenden, die Aussicht auf einen dauernd angemessenen Sterblichkeitsgewinn bietet, damit vorübergehend auftretende Schadenshäufungen die Stabilität der Gesellschaft nicht erschüttern können. Zu diesem Zweck genügt gegenwärtig vollkommen eine Tafel, die auf Grund der Beobachtung des wirklichen Sterblichkeitsverlaufes einer wenige Jahrzehnte zurückliegenden Periode entspricht, weil die Sterblichkeit in den letzten Jahrzehnten ständig und zum Teil beträchtlich zurückgegangen ist. Es rechtfertigt sich die Annahme, daß die Gesellschaft zur Erfüllung der ihr im Geschäftsjahr erwachsenen Schadensverpflichtungen für vorzeitige Todesfälle nur 80 % der ihr rechnungsmäßig zur Verfügung

stehenden Mittel verbraucht hat. Der in der ursprünglichen Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene Betrag von RM 103 400.— ermäßigt sich infolgedessen um 20 % oder RM 20 680.— auf RM 82 720.—.

Während früher angenommen wurde, daß die Gesellschaft die in die Prämien für Abschluß- und laufende Kosten eingerechneten Beträge voll verbraucht habe, sei jetzt unterstellt, daß sie für Abschlußkosten statt 30 ‰ der Versicherungssumme nur 28 ‰ aufzuwenden hatte, während statt 5 % der Prämieneinnahme für laufende Verwaltungskosten nur 4½ % erforderlich waren. Dadurch ermäßigen sich die Abschlußkosten von RM 600 000.— auf RM 560 000.— und die laufenden Verwaltungskosten von RM 43 800.— auf RM 39 420.—. Die Überweisung an die Sicherheitsrücklage soll nicht mehr vor dem Abschluß erfolgen. Tatsächlich kann ja die Gesellschaft im Bedarfsfalle über den Aufschlag als über einen Prämienaufschlag frei verfügen, so daß er in der Praxis in der Regel über Gewinn- und Verlustkonto mitgeführt wird.

Als weiterer Posten der Gewinn- und Verlustrechnung sollen Steuern mit RM 8000.— angenommen werden. Dabei ist die Reichssteuer in Höhe von 2 % der Prämie, die der Versicherungsnehmer an die Gesellschaft zu entrichten hat und die von dieser an das zuständige Finanzamt abzuführen ist, außer Ansatz geblieben, weil es nicht üblich ist, diese Versicherungssteuer durch die Gewinn- und Verlustrechnung laufen zu lassen. Für Inventar möge die Gesellschaft RM 10 000.—, für Abschreibungen auf Forderungen an Vertreter usw. RM 2000.— verwendet haben.

Infolge des Kursrückganges der Hypotheken-Goldpfandbriefe um 1 % ist ein Kursverlust von RM 5000.— entstanden, während der Kursrückgang der Kommunalschuldverschreibungen um 2 % einen Kursverlust von RM 2000.— verursacht hat. Insgesamt ergibt sich also ein Kursverlust von RM 7000.—.

Die Organisationskostenrücklage von RM 100 000.— sei von der Gesellschaft im Geschäftsjahr nicht angegriffen worden, so daß sie weiterhin in voller Höhe zurückgestellt wird.

Das Hypotheken-Damnum stellt gegenwärtig bei seiner beträchtlichen Höhe eher eine einmalige Zinsvorauszahlung als einen Verwaltungskostenbeitrag dar. Das hat zur Folge, daß das Damnum nicht voll dem Gewinn des Geschäftsjahres zuzuführen ist, in dem die Hypotheken gegeben wurden, sondern auf die Dauer der Laufzeit der Hypothek aufgeteilt wird. Im vorliegenden Falle beträgt das Damnum RM 40 000.—. Da die Hypotheken auf 5 Jahre fest gegeben sind, läßt sich rechtfertigen, in jedem Jahr der Laufzeit der Hypotheken ⅕ aus RM 40 000.—, also RM 8000.—, zu vereinnahmen, während der jeweilig verbleibende Rest weiter vorzutragen ist. Unter den Ausgaben unserer Gewinn- und Verlustrechnung erscheint somit als weiterer Posten die Hypotheken-Provisionsrücklage mit RM 32 000.—, und es ergeben sich insgesamt als Ausgaben:

1. Zahlungen für eingetretene Versicherungsfälle		RM 82 720.—
2. Verwaltungskosten:		
a) Abschlußkosten	RM 560 000.—	
b) laufende Kosten	„ 39 420.—	
c) Steuern	„ 8 000.—	„ 607 420.—
3. Abschreibungen:		
a) auf Inventar	RM 10 000.—	
b) auf Forderungen	„ 2 000.—	„ 12 000.—
4. Kursverluste		„ 7 000.—
5. Prämienreserven		„ 120 040.—
6. Sonstige Reserven und Rücklagen:		
a) Organisationskostenrücklage	RM 100 000.—	
b) Hypothekenprovisionsrücklage (noch nicht verdientes Damnum)	„ 32 000.—	„ 132 000.—
		RM 961 180.—

Die Gegenüberstellung der Einnahmen von	RM 1 192 580.—
und der Ausgaben von	„ 961 180.—
ergibt einen Gewinn von	RM 231 400.—

In den Satzungen oder im Geschäftsplan der Deutschen Lebensversicherungsgesellschaften ist regelmäßig festgelegt, welcher Anteil am Gesamtgewinn aus dem gewinnberechtigten Geschäft den gewinnberechtigten Versicherungen über die Gewinnrücklage gutzubringen ist. Es sei angenommen, daß die Gesellschaft ausschließlich Versicherungen mit Gewinnbeteiligung der Versicherungsnehmer abschließt und daß sie mindestens 85 % des Gesamtgewinns ihren Versicherungsnehmern gutzubringen hat. Danach wären aus dem Gewinn von Reichsmark 231 400.— der Gewinnrücklage der Versicherten vorerst RM 196 690.— zu überweisen, während RM 34 710.— zur Verfügung der Generalversammlung bleiben.

Von der Verteilung einer Dividende an die Aktionäre muß in Rücksicht darauf, daß sich die Gesellschaft noch im Aufbau befindet, Abstand genommen werden. Von dem Restgewinn von RM 34 710.— sollen RM 3471.— zur Bildung der gesetzlichen Reserve Verwendung finden, während RM 31 239.— auf neue Rechnung vorgetragen werden.

Die Bilanz der Gesellschaft für das Ende des Geschäftsjahres zeigt folgendes Bild:

A. Aktiven.

1. Forderungen an die Aktionäre		RM 3 000 000.—
2. Hypotheken		„ 500 000.—
3. Wertpapiere:		
a) RM 500 000.—, Kurs 95 %	RM 475 000.—	
b) RM 100 000.—, Kurs 90 %	„ 90 000.—	„ 565 000.—
4. Guthaben bei Banken		„ 418 440.—
5. Inventar		„ —
		RM 4 483 440.—

B. Passiven.

1. Aktienkapital		RM 4 000 000.—
2. Prämienreserven		„ 120 040.—
3. Sonstige Reserven und Rücklagen:		
a) Organisationskostenrücklage	RM 100 000.—	
b) Hypothekenprovisionsrücklage	„ 32 000.—	„ 132 000.—
4. Gewinn		„ 231 400.—
		RM 4 483 440.—

Das Guthaben bei Banken läßt sich ohne Schwierigkeiten nachprüfen.

Haben.

Restbestand nach der Vergebung der Hypotheken und dem Ankauf der Wertpapiere am Anfange des Jahres	RM	68 000.—
Prämieneinnahme	„	876 000.—
Nebenleistungen der Versicherungsnehmer	„	20 000.—
Zinsen	„	156 580.—
	RM	1 120 580.—

Soll.

Zahlungsverpflichtungen für eingetretene Versicherungsfälle	RM	82 720.—
Verwaltungskosten und Steuern . .	„	607 420.—
Abschreibungen	„	12 000.—
	RM	702 140.—
Saldo am Jahresschluß	„	418 440.—

Wie in der Gewinn- und Verlustrechnung, in der z. B. auch die auf die Zinsen angefallenen Zinseszinsen unberücksichtigt gelassen worden sind, ist auch in der Bilanz in erster Linie auf klare Durchsichtigkeit Wert gelegt worden. Deshalb wurde das Inventar auch nicht mit einem Erinnerungsbetrag aufgeführt. Die Zahl der Posten der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz wurden auf die notwendigsten beschränkt.

Der Aufbau der Gewinn- und Verlustrechnung, wie er oben vorgenommen wurde, läßt die Gewinn- und Verlustquellen der Lebensversicherungsgesellschaften klar in Erscheinung treten. Es sind 4 Gewinn- oder Verlustquellen zu unterscheiden:

1. Die in den Prämien enthaltenen Teilbeträge, die Jahr für Jahr zur Bedeckung vorzeitig anfallender Schäden frei werden, müssen einschließlich der anteiligen Prämienreserven der durch den Tod erlöschenden Versicherungen zur Begleichung der tatsächlich eintretenden Schäden hinreichen. Ist der der Gesellschaft zur Verfügung stehende Betrag höher oder niedriger als die Summe der Schäden des Geschäftsjahres, dann entsteht ein Sterblichkeitsgewinn oder ein Sterblichkeitsverlust.

2. Die in die Prämie eingerechneten Aufschläge für Abschlußkosten und laufende Verwaltungskosten bestimmen den Betrag, den die Gesellschaft für den Abschluß und die Liquidation von Versicherungen ausgeben darf. Bleibt ihr Bedarf für Verwaltungskosten unter oder über dem ihr im Geschäftsjahr aus der Prämieneinnahme zur Verfügung stehenden Gesamtbetrag, dann ergibt sich am Ende des Geschäftsjahrs ein Gewinn oder Verlust aus Verwaltungskostenaufschlägen.

3. Die Gesellschaft ist darauf angewiesen, ihre Vermögenswerte zu dem Zins anzulegen, mit dem sie ihre technischen Reserven zur Sicherstellung der anfallenden Zahlungsverpflichtungen rechnungsmäßig aufzinsen muß. Je nachdem, ob der wirklich erzielte Zins ihren rechnungsmäßigen Zins übersteigt oder unter diesem bleibt, schließt das Geschäftsjahr mit einem Zinsgewinn oder Zinsverlust für die Gesellschaft ab.

4. Sonstige Einnahmen und Ausgaben sowie im voraus rechnungsmäßig nicht zu erfassende Geschäftsvorgänge können zu weiteren Gewinnen oder Verlusten führen, denen im allgemeinen jedoch nur eine verhältnismäßig untergeordnete Bedeutung zukommt. Hierhin gehören vor allem Kursgewinne und Kursverluste, Gewinne aus der vorzeitigen Aufgabe von Versicherungen, Verluste infolge Abschreibung unsicherer Forderungen u. ä.

Das Risiko, größere Kursverluste zu erleiden, wird von den Lebensversicherungsgesellschaften dadurch nach Möglichkeit beschränkt, daß im allgemeinen die Anlagen in Aktien und festverzinslichen Wertpapieren teils auf Grund gesetzlicher Vorschriften, teils rein geschäftspolitisch in entsprechenden Grenzen gehalten werden. Es hat sich sehr wesentlich verringert, nachdem infolge der trüben Erfahrungen während der Inflationszeit durch eine Änderung des Gesetzes über die privaten Versicherungsunternehmungen vorgeschrieben wurde, daß die Prämienreserve für Versicherungen in fremder Währung in Werten zu belegen ist, die auf die gleiche Währung lauten.

Es soll nun der Gewinn von RM 231 400.—, den die Gesellschaft im Geschäftsjahr erzielt hat, auf die 4 Gewinnquellen aufgeteilt werden.

1. Zur Deckung der durch vorzeitig eintretende Todesfälle entstehenden Zahlungsverpflichtungen standen der Gesellschaft aus der Prämieneinnahme RM 103 400.— zur Verfügung. Tatsächlich wurden aber nur 80 % der Versicherungssumme fällig, die nach Maßgabe der der Prämien- und Reserveberechnung zugrundeliegenden Sterbetafel hätten fällig werden dürfen, so daß die Gesellschaft einen Sterblichkeitsgewinn erzielte von RM 20 680.—.

2. Die Prämien enthalten für Abschlußkosten RM 600 000.— und für laufende Verwaltungskosten RM 43 800.—. Der tatsächliche Verbrauch betrug dagegen für Abschlußkosten nur RM 560 000.— und für laufende Kosten nur RM 39 420.—. Infolgedessen ergibt sich ein Gewinn aus Abschlußkosten von RM 40 000.—, aus laufenden Kosten von RM 4380.—, zusammen von RM 44 380.—. Von diesem Betrag sind noch abzusetzen die Steuern mit RM 8000.— und die Ausgaben für Inventar mit RM 10 000.—, so daß ein Gewinn von RM 26 380.— verbleibt.

Die steuerlichen Verpflichtungen der Gesellschaft stellen eine wiederkehrende Ausgabe dar, die in den Verwaltungskostenaufschlägen Deckung finden muß. Zweifelhaft könnte sein, ob die Ausgaben für Inventar bei sofortiger vollständiger Abschreibung im ersten Geschäftsjahr nicht unter den sonstigen Gewinn- und Verlustquellen aufzuführen sind. Dem steht aber entgegen, daß die Ausgaben für Inventar betriebsnotwendig sind und von vornherein bei Ausarbeitung des Geschäftsplans berücksichtigt werden müssen. Es sind deshalb die Verwaltungskostenaufschläge so zu bemessen, daß jährlich ein bestimmter Betrag für Anschaffung und Vervollständigung des Inventars verfügbar bleibt. Ob sofortige

restlose Abschreibung möglich ist, hängt letzten Endes von der finanziellen Stärke der Gesellschaft und vom finanziellen Verlauf des Geschäftsbetriebes ab.

Zur teilweisen Abdeckung der Abschlußkosten der Versicherungen stehen der Gesellschaft auch die Nebenleistungen der Versicherungsnehmer, sofern sie sich aus Ausfertigungsgebühren für die Versicherungsscheine ergeben, zur Verfügung. Wir wollen hier davon Abstand nehmen, den Betrag von RM 20 000.—, den wir in die Gewinn- und Verlustrechnung eingesetzt haben, in Ausfertigungsgebühren und sonstige Nebenleistungen zu zerlegen, zumal eine Trennung des Gewinns aus Abschlußkosten und laufenden Verwaltungskosten nicht erforderlich ist und auch nicht vorgenommen werden soll. Durch die Nebenleistungen erhöht sich der Gewinn der Gesellschaft aus Verwaltungskostenaufschlägen auf RM 46 380.—.

Der in der Prämie enthaltene Sicherheitsaufschlag ist nicht unter dem Gewinn aus Verwaltungskosten, sondern unter den sonstigen Gewinnquellen auszuweisen. Wenn derartige Sicherheitszuschläge von jungen, im Aufbau befindlichen Versicherungsgesellschaften auch vorwiegend zur Deckung von Verwaltungskosten herangezogen werden müssen, bleibt doch bestehen, daß diese Zuschläge grundsätzlich zur Deckung irgendwelcher nicht vorhergesehener Verluste bestimmt sind, also in gleicher Weise zur Deckung überrechnungsmäßig auftretender Schadensverpflichtungen für eingetretene Versicherungsfälle und zur Erfüllung der Zinsverpflichtungen zu verwenden sind, wenn der durchschnittliche Zinsertrag der Kapitalanlagen hinter dem rechnungsmäßigen Zins der Gesellschaft einmal zurückgeblieben ist. Auch die Gesellschaften, die besondere Sicherheitszuschläge in die Prämien einrechnen — wodurch naturgemäß die Aufschläge für einmalige und laufende Verwaltungskosten von vornherein so niedrig gehalten werden können, daß sie zur Deckung des voraussichtlichen Bedarfs gerade ausreichen — setzen voraus, daß die Einnahmen aus dem Sicherheitszuschlag höchstens vorübergehend während der Aufbaujahre, vielleicht sogar überhaupt nicht in Anspruch genommen zu werden brauchen, so daß die Versicherten infolge der Zahlung des Sicherheitszuschlages eine bestimmte Mindestdividende erwarten dürfen.

3. An Zinsen vereinnahmte die Gesellschaft insgesamt, wie aus der oben gegebenen Aufstellung hervorgeht, RM 156 580.—. Außerdem verblieben ihr aus dem Damnum bei der Ausgabe von Hypotheken RM 40 000.—, von denen RM 8000.— als im Geschäftsjahre verdient gelten. Da das Damnum nur eine Zinsvorauszahlung darstellt, sind die RM 8000.— bei der Aufteilung des Gewinns der Zinseinnahme zuzurechnen, so daß sich diese auf RM 164 580.— erhöht. Demgegenüber ist die Gesellschaft geschäftsplanmäßig verpflichtet, der Prämienreserve einen Zins von 4 % gutzubringen. Die von uns zur besseren Durchsichtigkeit der Gewinn- und Verlustrechnung gemachten Annahmen wirken sich dahin aus, daß aus der Zinseinnahme 4 % Zinsen auf die Prämieneinnahme des Geschäftsjahres abzuspalten sind, damit die Gesellschaft zur Erfüllung der von ihr übernommenen Verpflichtungen in der Lage ist. Dadurch ermäßigt sich die freie Zinseinnahme der Gesellschaft von RM 164 580.— um 4 % auf RM 876 000.— oder RM 35 040.—, und es verbleibt ein Zinsgewinn aus dem Geschäftsjahr von RM 129 540.—.

In der Verrechnung des Damnums aus Hypotheken verfahren nicht alle Gesellschaften gleichmäßig. Es wird auch jetzt noch unbeschadet der Tatsache, daß es weniger als früher ein Verwaltungskostenbeitrag als vielmehr eine Zinsvorauszahlung darstellt, häufig mit den Verwaltungskostenaufschlägen und Nebenleistungen abgerechnet oder zu den sonstigen Gewinnquellen gezählt.

4. Im Geschäftsjahr ist der Gesellschaft aus den in den Prämien enthaltenen Sicherheitszuschlägen eine Einnahme von RM 43 800.— zugeflossen, die über Gewinn- und Verlustkonto gelaufen ist. An unvorhergesehenen Verlusten ist ein Kursverlust von RM 7000.— entstanden, und außerdem mußte die Gesellschaft RM 2000.— auf unsichere Forderungen abschreiben, so daß die von Ziffer 1—3 nicht erfaßten Gewinn- und Verlustquellen im Saldo einen Gewinn von RM 34 800.— gebracht haben.

Buchmäßige Kursverluste aus festverzinslichen Wertpapieren sind im allgemeinen für die Lebensversicherungsgesellschaften ohne praktische Bedeutung. Die Tatsache, daß die Lebensversicherungsverträge auf mehrere Jahrzehnte abgeschlossen werden und daß der Prämienreservefonds der Gesellschaften infolge des Alterns des Bestandes und des ständigen Zugangs an Neuversicherungen, der sowohl den rechnungsmäßigen als auch den Abgang durch vorzeitigen Rücktritt vom Vertrage gut auszugleichen pflegt, von Jahr zu Jahr ansteigt, ermöglicht die vorzugsweise Festlegung der Kapitalien in langfristigen Anlagen und erübrigt, weil durch die Prämieneinnahme stets genügende Barmittel zur Verfügung stehen, die Verflüssigung der Anlagen unter für die Gesellschaft ungünstigen Voraussetzungen. Kann aber die Auslosung festverzinslicher Werte, die vorübergehend im Kurs zurückgegangen sind, abgewartet werden, dann werden buchmäßige Kursverluste durch spätere Kursgewinne ausgeglichen, und es bleibt als einzige Wirkung der Kursschwankungen nur eine Verschiebung des durchschnittlichen Zinserträgnisses der Kapitalanlagen in den einzelnen Geschäftsjahren bestehen, weil bei der Berechnung des Durchschnittszinsfußes die zinstragenden Vermögenswerte mit dem Mittel aus dem Bilanzwert am Ende des vorhergehenden und des beobachteten Geschäftsjahres anzusetzen sind.

Werden nunmehr die Gewinne der einzelnen Gewinnquellen zusammengestellt, dann ergibt sich:

1. Sterblichkeitsgewinn	RM	20 680.—
2. Gewinn aus Verwaltungskostenaufschlägen	„	46 380.—
3. Zinsgewinn	„	129 540.—
4. Gewinn aus sonstigen Gewinnquellen	„	34 800.—
	RM	231 400.—

Nur durch eine derartige Zergliederung der geschäftlichen Ergebnisse ist es den Lebensversicherungsgesellschaften möglich, die Resultate ihres Geschäftsbetriebes auch bei anscheinend günstigem Abschluß mit Sicherheit zu beurteilen. Andererseits aber müssen diejenigen Gesellschaften, die die Dividenden an die Versicherten nach Maßgabe der Ergiebigkeit der einzelnen Gewinnquellen, also in Form von Sterblichkeitsgewinnen, Verwaltungskostenersparnissen, Zinsgewinnen und sonstigen Gewinnen nach dem sogenannten natürlichen Dividendensystem verteilen, die Bildung der Teilgewinne genau verfolgen, weil sonst eine Stetigkeit in der Dividendenpolitik vollständig ausgeschlossen ist und die Vorteile des natürlichen Dividendensystems ins Gegenteil gewandelt werden.

Die Feststellung des Sterblichkeitsgewinnes stößt auf keine Schwierigkeiten, weil aus der Prämienreserve am Anfang und am Ende des Geschäftsjahres und der Nettoprämieneinnahme, deren Feststellung dem technischen Büro obliegt, die Summe leicht festgestellt werden kann, die im Geschäftsjahr zur Deckung der vorzeitig entstandenen Schäden zur Verfügung stand.

Ebenso sind der Zinsgewinn und der Gewinn oder Verlust aus den sonstigen Gewinnquellen leicht zu errechnen, weil alle Faktoren, die zu seiner Bestimmung erforderlich sind, zahlenmäßig genau erfaßt werden können.

Diejenigen Gesellschaften, die den Prämienaufschlag für Abschlußkosten, für laufende Verwaltungskosten und für Sicherheit zu einem Aufschlag zusammenfassen, der in Prozenten der Prämie, in Tausendteilen der Versicherungssumme oder kombiniert nach diesen beiden bemessen wird, haben keine Möglichkeit, genau nachzuprüfen, wie hoch der Gewinn oder Verlust aus Verwaltungskostenaufschlägen gewesen ist und wie er sich auf die Abschlußkosten, die laufenden Unkosten und den Sicherheitszuschlag verteilt. Wenn ein Vertreter für den Abschluß einer Versicherung 15 ‰ der Versicherungssumme als Provision erhält, die durch einen entsprechenden Prämienaufschlag während der ganzen Versicherungsdauer gedeckt werden muß, dann ist der Aufschlag verschieden je nachdem, ob die Versicherung unter sonst gleichen Voraussetzungen, z. B. mit 10jähriger oder mit 30jähriger Dauer, abgeschlossen wird.

Es gibt deshalb gegenwärtig nur noch wenige Gesellschaften, die in ihre Tarifprämien zur Dekkung der einmaligen und laufenden Kosten nur einen mechanischen Prämienaufschlag einrechnen. Vielmehr wird vorzugsweise für die Abschlußkosten ein fester Promillesatz der Versicherungssumme erhoben, der je nach Art des Tarifs und Dauer der Prämienzahlung in Prozenten der tarifmäßigen Jahresprämie verschieden ist, während zur Deckung der laufenden Unkosten bei den einzelnen Tarifen von einem gleichmäßigen Aufschlag ausgegangen wird.

Gewährt eine Gesellschaft bei Abschluß höherer Versicherungssummen laufend Prämienrabatte, weil eine Versicherung über eine höhere Summe weniger Verwaltungsarbeiten und -kosten verursacht als mehrere Versicherungen über niedrige Summen, dann ist die Gesamtheit der Rabatte zu ermitteln und von dem summarisch festgestellten Aufschlag für laufende Unkosten in Abzug zu bringen, weil die Rabatte den zur Deckung der laufenden Unkosten verfügbaren Gesamtbetrag entsprechend verringern.

Es sind wenige Gesellschaften, die in ihren Geschäftsberichten eine Zergliederung des von ihnen ausgewiesenen Gesamtgewinnes nach Gewinnquellen geben. Auf Grund der vom Reichsaufsichtsamt für Privatversicherung erlassenen Vorschriften ist jedoch der im Geschäftsjahr erzielte Durchschnittszins und eine Aufstellung über den Verlauf der Sterblichkeit unter den Versicherten zu veröffentlichen. Diese Angaben machen es wohl möglich, den ausgewiesenen Gesamtgewinn unter Zuhilfenahme der in der Gewinn- und Verlustrechnung genannten Zahlen zu beurteilen. Wenn gleichzeitig die Prämien und Bedingungen, zu denen die Gesellschaft Versicherungsschutz gewährt, Berücksichtigung finden, kann — selbstverständlich auch nur angenähert — festgestellt werden, ob und welche Ersparnisse die Gesellschaft aus den in den Prämien enthaltenen Verwaltungskostenaufschlägen erzielt hat, wobei die Zerlegung in Ersparnisse aus Prämienzuschlägen für einmalige und für laufende Kosten überhaupt nur geschätzt werden kann. Gerade die Gegenüberstellung von Verwaltungskostenaufschlägen und wirklichen Ausgaben für Verwaltungskosten ist aber für die Rentabilität einer Gesellschaft so entscheidend, daß bei der Berechnung der Tarifprämien und dem Aufbau des Betriebes Maßnahmen getroffen werden sollten, die die rein rechnungsmäßig genaue Feststellung der der Gesellschaft zur Verfügung stehenden Aufschläge für einmalige und laufende Kosten immer möglich machen.

Dadurch, daß die Versicherten der hier gedachten Gesellschaft geschäftsplanmäßig 85 % des erzielten Gesamtgewinnes über die Gewinnrücklage erstattet erhalten, kann wie in dem von uns gewählten Beispiel der Fall eintreten, daß ein höherer Gewinnanteil an die Versicherten ausgeschüttet wird, als die Gesellschaft aus deren Versicherungen erzielt hat.

Der Zinsgewinn von RM 129 540.— fließt zum weitaus größten Teil aus den Eigenkapitalien der Gesellschaft; nur 3 % der Prämieneinnahme oder RM 26 280.— rühren aus dem eigentlichen Versicherungsgeschäft her. An sich hätten allerdings unter den gemachten Voraussetzungen auch noch die Nebenleistungen der Versicherungsnehmer unter

Zins gestellt werden können. Davon wurde jedoch abgesehen, weil dadurch die Zinseinnahme entgegen den wirklichen Geschäftsvorgängen nur weiter künstlich gesteigert worden wäre.

Der Gewinn aus sonstigen Gewinnquellen in Höhe von RM 34 800.— setzt sich zusammen aus einem Gewinn aus dem Versicherungsgeschäft in Höhe von RM 41 800.— — Sicherheitszuschlag abzüglich Abschreibung auf unsichere Forderungen — und dem Kursverlust von RM 7000.— aus den freien Kapitalanlagen der Gesellschaft.

Würden die Versicherten satzungsgemäß 100 % des aus dem Versicherungsgeschäft sich ergebenden Gewinnes zurückerhalten, dann hätten sie Anspruch auf

1. Sterblichkeitsgewinn	RM	20 680.—
2. Gewinn aus Verwaltungskostenaufschlägen	„	46 380.—
3. Mehrzins aus der Prämieneinnahme	„	26 280.—
4. Gewinn aus sonstigen Gewinnquellen	„	41 800.—
	RM	135 140.—

während ihnen tatsächlich gutgebracht werden RM 196 690.—.

Das hat zur Folge, daß der Gesellschaft, die aus Gründen vorsichtigen Geschäftsgebarens einen Teil des Gewinnes auf neue Rechnung vortragen will, für das beobachtete Geschäftsjahr die Mittel zur Ausschüttung einer Dividende an die Aktionäre fehlen. Weiterhin aber würde die ständige Überweisung von Gewinnen aus dem Eigenkapital der Gesellschaft an die Versicherungsnehmer bald zur Einstellung des Geschäftsbetriebes führen müssen, weil die Aktionäre nach vollendetem Ausbau von Organisation und Betrieb eine angemessene Rendite ihrer Einlagen erwarten.

Das offensichtliche Mißverhältnis von Gewinn aus dem Versicherungsgeschäft und Gewinnüberweisung an die Versicherten ändert sich in kurzer Zeit automatisch. Mit zunehmender Vergrößerung des Versicherungsbestandes und dessen steigendem Alter erhöhen sich die Prämienreserven von Jahr zu Jahr beträchtlich und machen bald ein Vielfaches des Eigenkapitals der Gesellschaft aus. Das hat zur Folge, daß der Gewinn aus dem Eigenkapital der Gesellschaft neben dem Gewinn aus dem Versicherungsgeschäft mehr und mehr zurücktritt und bei gleichbleibender Verteilung des gesamten Gewinnes nach Maßgabe der Satzung der Gesellschaft für eigene Zwecke über den Zins aus ihrem Eigenkapital hinausgehende, ständig steigende Mittel zur Verfügung bleiben. So erklärt es sich auch, daß zahlreiche Gesellschaften ihren Versicherten aus dem Geschäftsgewinn Beträge zukommen lassen können, die den in Satzung oder allgemeinen Versicherungsbedingungen festgelegten Überweisungssatz ganz beträchtlich übertreffen.

Auf der anderen Seite ist eine hohe Gewinnüberweisung an die Versicherten schon in den ersten Betriebsjahren einer Gesellschaft von sehr großem propagandistischem Wert, so daß ein späterer Beginn der Dividendenzahlung an die Aktionäre und eine anfänglich langsame Steigerung des Dividendensatzes sich auch späterhin für die Aktionäre vorteilhaft auswirkt.

Das Problem der Kosten in der praktischen Konjunkturforschung.

Von Rolf Wagenführ, Berlin.

Das Institut für Konjunkturforschung hat seit einiger Zeit den Versuch unternommen, für einzelne Geschäftszweige Kostenindexziffern zu berechnen und laufend zu veröffentlichen. Der folgende Beitrag bespricht die Methoden der Berechnung derartiger Indizes, wobei zur Erläuterung die Verhältnisse der Leder- und Schuh- sowie der Porzellanindustrie herangezogen werden.

I.

Wenn man die Entwicklung der modernen Konjunkturforschung, besonders in Deutschland, nach ihrer methodologischen Seite hin charakterisieren will, so kann man sagen: es macht sich in zunehmendem Maße eine Tendenz zur konkreteren Fassung der konjunkturellen Probleme bemerkbar — jene Tendenz, die man in den Vereinigten Staaten als Richtung der „quantitative economics“ bezeichnet. Gewiß birgt diese Betrachtungsweise viele Gefahren. Die überkonkretisierte Fassung eines Problems läßt uns leicht seinen prinzipiellen Charakter aus den Augen verlieren und aus der Annäherung an die Wirklichkeit ist dann eine Verschleierung der Wirklichkeit geworden. Diese Fälle sind auch gegenwärtig häufig genug anzutreffen. Daneben gibt es jedoch Fragestellungen, die sich im Laufe der Zeit als durchaus fruchtbar erwiesen haben und eine verfeinerte Einsicht in die Konjunkturschwankungen, ihre Verursachung und ihren Verlauf ermöglichen. Hierher gehört u. a. das Bestreben, den Konjunkturverlauf auch von der Seite des Betriebs aus zu betrachten und vor allem, die Zusammenhänge zwischen Kosten und Konjunktur aufzudecken.

II.

Die theoretische Seite des Kostenproblems für den Konjunkturverlauf war schon seinerzeit von Bücher in seinem bekannten Aufsatz „Das Gesetz der Massenproduktion“ berührt worden. Seitdem hat sich die Literatur gehäuft und auch in der vorliegenden Zeitschrift sind wiederholt Untersuchungen

über Kosten und Konjunktur erschienen. Den meisten dieser Untersuchungen kam es jedoch entweder nur darauf an, rein theoretisch das Problem zu stellen und zu diskutieren — dann war für die Arbeit der praktischen Konjunkturforschung, die in ihrer Fragestellung zwar auch theoretisch fundiert vorgeht, die aber versuchen muß, diese theoretischen Grundlagen irgendwie in quantitative Zusammenhänge zu bringen —, nichts gewonnen; oder aber es handelte sich um einzelbetriebliche Untersuchungen, denen Schmalenbach[1]) das Wort redet und die ohne Zweifel von außerordentlichem Wert sind, die aber doch für die allgemein-volkswirtschaftliche Konjunkturforschung zunächst nicht ohne weiteres verwendet werden können. Zwischen beiden Gesichtspunkten war ein Kompromiß zu schließen, um den besonderen zweckbestimmten Erfordernissen der Konjunkturforschung zu genügen; eine Möglichkeit hierzu ist in der Berechnung von Kostenindexziffern gegeben.

III.

Kostenindexziffern sollen — darauf sei deren Zweckbestimmung zunächst beschränkt — eine zusammenfassende Vorstellung von der Entwicklung der Kosten in einem bestimmten Industriezweig vermitteln. Es kommt also darauf an,

1. die wichtigsten Kostenelemente festzustellen;
2. das Verhältnis zu ermitteln, in denen die einzelnen Kostenelemente zueinander stehen (Gewichtung);
3. die Repräsentation der einzelnen Kostenelemente durch Wirtschaftsreihen mit befriedigender Genauigkeit vorzunehmen.

IV.

Um den Aufbau einer Kostenindexziffer in praxi vorzuführen, sei an die konkreten Verhältnisse in einer Industrie, und zwar, aus Materialgründen, an die deutsche Lederindustrie angeknüpft[2]). Die Kostenelemente und deren Bedeutung sind in jährlich veröffentlichten Produktionsstatistiken niedergelegt und können — für einen fiktiven „Durchschnittsbetrieb" daher leicht ermittelt werden. Im einzelnen sind für den Durchschnitt der Jahre 1925 bis 1928 bekannt: Summe der gezahlten Löhne und Gehälter; Wert der verarbeiteten Rohstoffe (Rohhäute); Wert der verarbeiteten Hilfsstoffe (Gerbstoffe, Farben, Chemikalien usw.). Der Wert der verbrauchten Heizstoffe hingegen liegt nicht vor; ebenso sind Abschreibungssätze, Ausgaben für Versicherung usw. nicht bekannt. Die Berechnung der Indexziffer wurde daher zunächst auf proportionale Kostenelemente beschränkt, und zwar ergab sich im einzelnen folgende Kostengliederung:

Kostenanteile der deutschen Lederindustrie
(in v. H. des Bruttoproduktionswerts)

Häute	63
Löhne	9
Gerbstoffe	9

[1]) Schmalenbach, Dynamische Bilanz. Leipzig 1926.

[2]) Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, IV, B, 1, S. 24 f.

Jede dieser einzelnen (proportionalen) Kostengruppen wurde nun durch bestimmte laufend erhältliche Preisangaben repräsentiert. Die Häutepreise wurden durch einen zu diesem Zweck errechneten kombinierten Preisindex dargestellt (getrennt für Oberleder einerseits und Sohlleder andererseits); die Gerbstoffpreise wurden durch eine Notierung für Quebracho repräsentiert und als Kennzeichen für die Lohnbewegung wurde der tarifliche Stundenlohn eines 21jährigen Lederfacharbeiters angesetzt. Jede einzelne Reihe wurde dann in ihren Monatswerten im v. H. des Durchschnitts 1925 ausgedrückt. Die Berechnung der Indexziffer erfolgte nach der Formel

$$J = \frac{\Sigma \frac{p_1}{p_0} g}{100},$$

wobei sind p_0 die Preise im Basiszeitraum, p_1 die Preise im Berichtsmonat und g die auf 100 erhöhten anteiligen Kostenelemente.

Die Kostenindexziffer an sich betrachtet vermittelt zwar schon eine ganze Reihe von Erkenntnissen; z. B. ist es möglich, die Wirkung einer Baisse der Rohstoffpreise, wie sie von 1928 bis zur Gegenwart eintrat, verhältnismäßig exakt abzumessen. Von besonderer Bedeutung wird der Index jedoch erst dann, wenn man ihn zur Bewegung einer Indexziffer der entsprechenden Fabrikatpreise, in diesem Fall also der Lederpreise in Beziehung setzt. Denn, um mit Stamp zu reden: der Unternehmer führt die Produktion nicht um ihrer selbst willen, sondern um Gewinn zu machen[3]). Aus den Bewegungsunterschieden, die sich zwischen Kostenindex und Index der Fabrikatpreise ergeben, lassen sich aber bestimmte Schlüsse auf die Bewegung der Gewinne ziehen. Ganz stark vereinfacht gesprochen, kann man die Kosten geradezu als ein Reziprokum des Gewinns bezeichnen.

Das im vorliegenden Fall kombinierte Material läßt eine Darstellung der absoluten Gewinnhöhe zwar noch nicht zu. Auch die Einflüsse der fixen Kosten wären zu diesem Zweck noch näher zu untersuchen. Immerhin ist es aber von Wichtigkeit, die Veränderungen des Gewinns zu verfolgen, zumal wenn als Basiszeitraum der Indexziffern ein Jahr verhältnismäßig ausgeglichener Kosten- und Preisverhältnisse gewählt wurde (wie im vorliegenden Fall das Jahr 1925). Stellt man sich behelfsweise vor, daß die Bewegung der fixen Kosten durch die reziproke Bewegung des Beschäftigungsgrads repräsentiert sei, so kann man im ganzen zu einer verhältnismäßig eindeutigen Erklärung der Konjunkturschwankungen in der Lederindustrie gelangen.

Das Jahr 1925 brachte für die deutsche Lederindustrie eine verhältnismäßig gute Konjunktur. Im Krisenjahr 1926 sanken, besonders in der Oberlederindustrie, die proportionalen Kosten (vor allem die Häutepreise), da die Nachfrage nach Rohstoffen

[3]) Stamp, The effect of trade fluctuations upon profits. Journal of the Royal Statistical Society July 1918, S. 564 ff.

erheblich nachließ. Im Jahr 1927 stiegen umgekehrt, besonders infolge der international gleichzeitig eintretenden Nachfragesteigerung nach Häuten [4]) die proportionalen Kosten, ohne daß es gelungen wäre, die Verkaufspreise für die Fabrikate entsprechend zu erhöhen. Aus diesem Grunde versuchte man, durch steigende Ausnutzung der Kapazität, also durch Senkung der fixen Kosten, eine gewisse Kompensation zu erreichen. Durch die Steigerung der Produktion wurde zweifellos vorübergehend eine Besserung der Kostenverhältnisse erreicht, doch mündete diese in eine Überproduktion von Leder. Ende des Jahres 1927 waren die Lager überfüllt, die Preise sanken außerordentlich. Erst im Lauf des Jahres 1929 fand dann eine langsame Wiederanpassung der Kosten an die Verkaufspreise statt, und gegenwärtig können die Verhältnisse zwischen Kosten und Verkaufspreisen in der Lederindustrie im ganzen wieder als ausgeglichen bezeichnet werden.

V.

Als zweites Beispiel für die Untersuchung der Produktionskosten sei die Porzellanindustrie erwähnt. Auf Grund von Produktionsstatistiken [5]) gelangt man zu folgenden Kostenanteilen:

Kostenanteile in der Geschirrporzellanindustrie

Rohstoffe	15 v. H.
Heizstoffe	12 v. H.
Löhne	45 v. H.

Die Löhne wurden durch den Tariflohn männlicher und weiblicher Arbeiter repräsentiert, die Roh- und Hilfsstoffe wurden durch Kaolin- und Feldspat dargestellt. Für die Heizstoffe wurde ein Kohlenpreisindex des Statistischen Reichsamts verwendet. Diese drei Reihen wurden wiederum zu einem proportionalen Kostenindex zusammengeschlossen.

Dieser Kostenindex wurde zu einem Index der Großhandelspreise für Porzellanwaren in Beziehung gesetzt. Da der Verlauf beider Kurven verhältnismäßig gleichmäßig war, konnten die Kosten jeweils im v. H. der Verkaufspreise ausgedrückt werden, woraus sich eine Indexziffer für die Bewegung des Bruttogewinns ergab. Dieser Index zeigt dann zur Bewegung der Porzellanproduktion eine außerordentlich enge Übereinstimmung. Auch in diesem Fall gelingt es also, Veränderungen in der Produktion mit den veränderten Gewinnbedingungen in Zusammenhang zu bringen.

VI.

Es wäre natürlich verfehlt, aus dem vorgelegten Material sehr weitgehende Schlüsse zu ziehen, etwa den, daß die Produktionsgestaltung in jedem Fall kausal durch die Gewinngestaltung bedingt werde [6]). Stamp spricht wohl mit Recht davon, daß in einigen Wirtschaftszweigen die Profite der Bewegung der Erzeugung vorangingen, daß in anderen eher ein lag festzustellen sei usw.

Das obenerwähnte Beispiel der Lederindustrie zeigt bereits, daß es verfehlt wäre, hier zu verallgemeinern. Gegenwärtig sind die Kostenverhältnisse nach dem Verhältnis von Kostenindexziffer und Verkaufspreisen durchaus als ausgeglichen anzusprechen; trotzdem kommt es noch nicht zu einer wesentlichen Ausdehnung der Produktion, weil die Dispositionen der Abnehmerindustrien besonders zurückhaltend sind.

VII.

Man kann eine wesentliche Verfeinerung der Kostenindexziffer vornehmen, und zwar im Sinne ihrer Anpassung an die technischen Veränderungen im Produktionsprozeß. Auch hierfür läßt sich ein gutes Beispiel anführen. Die deutsche Schuhindustrie hat in den Jahren 1929—1930 außerordentlich tiefgreifende Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt. Im Zusammenhang hiermit kam es zu einer wesentlichen Senkung der Schuhpreise, die vor allem dadurch ermöglicht wurde, daß die Kosten der Schuhindustrie herabgemindert worden waren. An einer Stelle kann diese Kostenminderung erfaßt werden, und zwar dort, wo es sich um die Lohnkosten handelt. Da eine Leistungsstatistik vorliegt (Zahl der arbeitstäglich je Beschäftigtem hergestellten Schuhe), kann die relative Veränderung der Lohnquote dadurch wiedergegeben werden, daß man das für die Lohnquote angenommene Gewicht jeweils durch den Leistungsindex dividiert. Es ergibt sich dann eine Indexziffer der Kosten mit teilweise variabler Gewichtung, die der Wirklichkeit näherkommen dürfte als eine Indexziffer mit starrem Lohnanteil. Berücksichtigt man die Leistungsveränderungen nicht, würde sich auch gegenwärtig noch eine für die Schuhindustrie ungünstige Spanne zwischen Kosten und Verkaufspreisen ergeben; bezieht man hingegen die Leistungsveränderungen ein, so verläuft der Kostenindex unterhalb des Preisindex, d. h. die relativ günstigen Verhältnisse des Jahres 1925 sind wieder erreicht worden [7]).

VIII.

Leider ist es aus Materialmangel nicht möglich, in allen Fällen Leistungsveränderungen einzubeziehen. Bei der Schuhindustrie war die Notwendigkeit hierzu besonders dringend gewesen, da der Rationalisierungsprozeß (der den Anschluß an die technische Basis der Weltwirtschaft bezweckte) hier eigentlich erst in den Jahren 1928—1929, also später als in anderen Industriezweigen, zum Durch-

[4]) Vgl. hierzu die demnächst erscheinende Arbeit des Verfassers: Untersuchungen zur europäischen Häute- und Lederwirtschaft.

[5]) Vgl. z. B.: Die Lage der deutschen Porzellanindustrie in den Jahren 1925, 1926 und Anfang 1927 (= Heft 7 der Nürnberger Beiträge zu den Wirtschaftswissenschaften). Nürnberg 1927, S. 50.

[6]) In diesem Sinne äußern sich manche Konjunkturtheoretiker. So z. B. Jean Lescure in seinem Buch: Des crises générales et périodiques de surproduction. Paris 1923. Besonders S. 386 ff. Vgl. auch die Arbeiten von Thorstein und Veblen.

[7]) Wochenbericht des Instituts für Konjunkturforschung, 1930, Nr. 24, S. 94 f.

bruch gekommen ist. Die in der kapitalistischen Wirtschaft sich ständig vollziehende, weniger ausgeprägte fortlaufende Rationalisierung hingegen mag, wenn Statistiken hierüber nicht vorliegen, zunächst vernachlässigt werden.

Zur Ergänzung der Indexziffern der proportionalen Kosten wären Indexziffern der fixen Kosten zu bilden; gegenwärtig kann diese Aufgabe jedoch noch nicht in Angriff genommen werden.

Die Kostenindexziffern sind also in vieler Hinsicht noch ausbaubedürftig. Schon jetzt aber dürfte die konkrete Kostenuntersuchung auf wichtige und bisher wenig beachtete Zusammenhänge in der praktischen Konjunkturforschung hingewiesen haben.

LITERATURÜBERSICHT.

Nachschlagewerke, Hand- und Wörterbücher.

Giese, Fritz: Handbuch der Arbeitswissenschaft, Bd. V, Teil 3. Baumgarten-Fabian, Psychotechnik der Menschenwirtschaft. Halle (Saale), Carl Marhold, 1930. 8°. III, 293 S. RM 12.25.

Die Handelshochschule. Lehrbuch der Wirtschaftswissenschaften. Herausgeg. von F. Schmidt, Frankfurt a. M. Lfg. 81—85. (Bd. 3 S. 1161 bis 1352.) Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1930. 4°. Je RM 1.20.

Harvard business reports; v. 8; introd. by Howard Thompson Lewis. 687 p. O '30 N. Y., McGraw-Hill. $ 7.50.

Allgemeine Betriebswirtschaft.

Allgemeines und Theoretisches zur Betriebswirtschaft.

La Chevallerie, Otto: Die Gewerkschaften als Unternehmer. Eine Übersicht über die hauptsächlichsten wirtschaftlichen Unternehmungen der Gewerkschaften im Deutschen Reiche. 3. Aufl. Berlin, Kranich-Verlag (Auflieferung: Carl Fr. Fleischer, Leipzig), 1930. 8°. 58 S., 1. Tab. RM 1.80; Hlw. RM 2.50.

Gerhardt, Johannes: Unternehmertum und Wirtschaftsführung. Tübingen, J. C. B. Mohr, 1930. Gr.-8°. VII, 237 S. RM 12.60.

Hirsch-Tiburtius: Wirtschaftslehre und Wirtschaftspraxis (Veröffentlichung des Verbandes Deutscher Diplom-Kaufleute e. V. II). Berlin, Verlag des Verbandes Deutscher Diplom-Kaufleute e. V., 1930. 8°. 51 S. RM 2.—.

Unternehmungs- und Konzentrationsformen.

Ertel, Erich: Internationale Kartelle und Konzerne der Industrie. Bankwissenschaftliche Forschungen, herausgegeben von Prof. Dr. Georg Obst, Breslau, Heft VI. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. 8°. XII, 245 S. Brosch. RM 11.50.

Goldbaum, Wenzel: Die neue Kartellverordnung vom 26. Juli 1930. Stilkes Rechtsbibliothek Nr. 23 a. Berlin, Georg Stilke, 1930. Kl.-8°. 32 S. Brosch. RM 1.50.

Finanzierung und Kapitaldisposition.

Lincoln, Edmond E.: Testing before investing; some hints to the small investor; new 2 nd ed. 122 p. D '30 N. Y., McGraw-Hill. $ 2.—.

Senftner, Georg: Wie gründet man eine Gesellschaft m. b. H.? 12. neubearbeitete Aufl. Stuttgart, Muthsche Verlagsbuchhandlung, 1931. 8°. 37 S. Brosch. RM 1.80.

Personal- und Arbeitsorganisation.

Amonn, Alfred: Das Lohnproblem. Gefahren durch Lohnsteigerungen. Berlin, Junker & Dünnhaupt, 1930. Gr.-8°. V. 56 S. = Wirtschaftsprobleme der Gegenwart. 9. RM 2.40.

Arbeitsforschung in der Schwerindustrie. Bericht über die Tätigkeit der Forschungsstelle für industrielle Schwerarbeit der Vereinigten Stahlwerke A.-G. von Mai 1925 bis Mai 1929, erstattet von Adolf Wallichs, Walter Poppelreuter, R. Carl Arnhold, K. H. Fraenkel. Düsseldorf, Verlag Stahleisen, 1930. 4°. 69 S. mit Abb. Lw. RM 9.—; für Mitglieder des Vereins deutscher Eisenhüttenleute RM 8.10.

Viel bessere Bewerbungsbriefe. Merkur. Zürich, Verlag Organisator A.-G., 1930. 8°. 41 S. Brosch. RM 2.25.

Hennig, Gg. Curt: Arbeitgeber, Gewerkschaften, Öffentliche Meinung und Presse. Berlin, GDA-Buchvertrieb G. m. b. H. Kl.-8°. 62 S. Brosch. RM 1.—.

Mohr, Willy: Arbeitszeitermittlung und ihre praktische Verwertung in der Baumwoll-Spinnerei. Teil 1. Reichenberg, Polytechnischer Verlag (und Buchhandel) in Komm., 1930. 8°. 52 S. mit 1 Abb. und 2 Tab. RM 3.50; Kč 27.—.

Nichols, Frederick George: New junior business training; pt. I, Business training for personal use; pt. 2, Business training for vocation. 248 p. il. O c. '30 N. Y., Amer. B'k. $ 1.— ea.

Putensen: Reinhold: Das Problem der Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer vom betriebswirtschaftlichen Standpunkte. Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1930. 8°. 172 S. = Betriebs- und finanzwirtschaftliche Forschungen. Serie 2, Heft 48. RM 5.—.

Verkaufs- und Marktwirtschaft einschl. Werbewesen und Konjunkturfragen.

Baumann, A.: Das Schaufenster, kurzgefaßte Anleitung zur zeitgemäßen Gestaltung und Dekoration. Zürich, Verlag Organisator A.-G., 1930. 8°. 90 S. Kart. RM 4.15.

Casson, Herbert N.: Die Kunst, neue Kunden zu finden (The art of customers finding). Deutsche Bearbeitung von Fritz Kaufmann. Berlin, J. Singer, 1930. Kl.-8°. 125 S. RM 3.—; Lw. RM 4.—.

Couvé, Richard: Vom Verkehr mit den Reisenden. Ein Ratgeber für Verkehrsbeamte. 2. Aufl. Berlin, Verkehrswissenschaftliche Lehrmittelgesellschaft m. b. H. bei der Deutschen Reichsbahn (Auslieferung: F. Volckmar, Komm.-Gesch., Leipzig), 1930. 8°. 39 S. mit Abb. RM 1.—.

Marbe, Carl: Psychologie der Wertreklame. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag. 36 S. Kart. RM 1.40.

Offergeld, Wilhelm: Die Geschäftsreklame im Handwerk. Aachen, Werbeverlag Fackert, 1930. 8°. 79 S. mit Abb., 2 Taf. Hlw. RM 3.—. Publikationen des Verbandes Schweizerischer Motorlastwagenbesitzer. Heft 7.

Stoltenberg, Hans Lorenz: Neue Sprachgestaltung. Lahr, Moritz Schauenburg K.-G., 1930. 8°. 98 S. Kart. RM 3.50.

Tümena, Hans-Willibald: Neuzeitliches Verkaufen im Einzelhandel. Eberswalde, Verlagsgesellschaft R. Müller m. b. H., 1930. Kl.-8°. 48 S. Kart. RM —.70.

Wagemann, Ernst: Economic rhythm; a theory of business cycles; tr. by D. H. Blelloch; prefatory note by Wesley C. Mitchell. 286 p. il. O '30 N. Y., McGraw-Hill. $ 3.—.

Rechnungswesen.

Advanced Accounts. A Manual of Advanced Bookkeeping and Accountancy for Accountants, Book-keepers and Business Men. 8vo ($8^1/_4 \times 5^1/_2$), pp. 1044. Pitman 7/6.

Boesel, Rudolf: Die Lochkarte im Fabrikbetrieb. Rationalisierung des industriellen Rechnungswesens mit Hilfe des Lochkartenverfahrens. Berlin, Carl Heymann, 1930. 100 S. mit Abb. 4°. RM 10.—.

Schriftenreihe Einheitsbuchführungen. Herausgegeben vom Fachausschuß für Rechnungswesen beim AWV, [Eugen] Schmalenbach, Herbert Peiser. 9. [Nebst] Anh. Dortmund, Fr. Wilh. Ruhfus, 1930. 4°. = Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit. Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung. RKW-Veröffentlichungen. 56. 9. Ziegeleien. (Entwurf [u.] Anh.) Fachbearb.: Hugo Brinkmann. 100 S.; 16 Bl., 40 Bl. Vordr., 4 S., 2 Taf., 1 Pause. Brosch. RM 12.75.

Götze, Hermann: Logik der Buchführung. Betriebswissenschaftliche Bücher, Bd. 13. Berlin, Georg Stilke, 1930. Kl.-8°. 76 S. Leinen RM 3.—.

Lehmann, G.: Die Lochkarten-Fachsprache. Düsseldorf, Verlag Stahleisen, 1930. 2 S. 4°. [Kopft.] = Bericht des Ausschusses für Betriebswirtschaft des Vereins deutscher Eisenhüttenleute. Nr. 44. Gruppe F, Nr. 29. RM —.30.

Leitner, Friedrich: Die Selbstkostenberechnung industrieller Betriebe. 9., neubearbeitete Auflage. Frankfurt a. M., J. D. Sauerländer, 1930. VIII. 524 S. Gr.-8°. RM 16.50, Leinwand RM 18.80.

Ludwig, Heinz: Budgetkontrolle in industriellen Unternehmungen. Berlin, Verlagsbuchhandlung Leop. Weiß, 1930. VIII, 124 S. mit Abb. 8°. Leinwand RM 9.—.

Maß, Konrad: Kameralistik. Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1930. Gr.-8°. 85 S. Kart. RM 3.50.

Nachtmann, L.: Richtige Selbstkosten. Dachau, Deutsche Werke 229: Eigenverlag Ludwig Nachtmann, 1930. 109 S. 8°. RM 7.25.

Peiser, Herbert: Rechnungswesen im Maschinenbau. Berlin, VDI-Verlag, 1930. Din A 5, V, 114 S. Leinen RM 5.—. (Für VDI-Mitglieder RM 4.50.)

Schad, Albert: Das Lochkartenverfahren im industriellen Rechnungswesen. Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. Gr.-8°. VIII, 149 Seiten mit zahlreichen Abbildungen und graphischen Darstellungen. Brosch. RM 10.50. (Betriebswirtschaftliche Abhandlungen. Herausgegeben von Prof. Dr. le Coutre, Prof. Dr. Findeisen, Prof. Dr. Kalveram, Prof. Dr. Seyffert, Prof. Dr. Sommerfeld, Prof. Dr. Auler. Band XII.)

Schmalenbach, E.: Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik. 5. erweiterte Auflage. Leipzig, G. A. Gloeckner, 1930. Gr.-8°. VII, 174 S. Leinen RM 10.40.

Schreier, Johannes: Die Sicherungsübereignung in der Buchführung und Bilanz des Kaufmanns. Hamburg, Johs. Schreier Verlag, 1930. 8°. 64 S. Brosch.

Underwood, G.: Estimating construction costs. 620p. il. O '30 N. Y., McGraw-Hill. flex. cl. $ 6.—.

Büroorganisation und kaufmännische Geschäftstechnik.

Hummel, Otto: Neuzeitliche Bürowirtschaft. Sammlung Göschen. Bd. 1028. Berlin, de Gruyter, 1930. 138 S. Leinen RM 1.80.

Wegener, Heinz: Wirtschaftlichkeit von Buchungsmaschinen in der Fabriklohn-, Material- und Auftragsrechnung. Berlin, Julius Springer, 1930. 4°. VII, 96 S. Brosch. RM 10.50.

Spezielle Betriebswirtschaft.

Landwirtschaft.

Borvitz, Rudolf: Erzeugung und Absatz landwirtschaftlicher Produkte in einer Gemeinde des Kreises Langensalza. Dissertation Halle 1929. Verlag Dr. Max Jänecke, Leipzig.

Industrie: Allgemeines.

Leffingwell, W. H.: 82 Fragen zur sofortigen Beurteilung von Geschäfts- und Fabrikorganisationen. Zürich, Verlag Organisator A.-G., 1930. 8°. 14 S. Brosch. RM —.90.

Handelsbetriebs- und Warenverkehrslehre.

Arnswaldt, Hans Dietrich von: Der handelbare Orderlagerschein unter besonderer Berücksichtigung des ausländischen Lagerschein- und Lagerhausrechts. Berlin, Carl Heymann, 1930. VII, 180 S. Gr.-8°. RM 8.—.

Behlert, Heinz: Der Konossement-Teilschein (Hamburger Rechtsstudien Heft 5). Hamburg, Friederichsen, de Gruyter & Co. m. b. H., 1930. Gr.-8°. 79 S. Brosch. RM 5.—.

Leipziger Wirtschafts-Handbuch Bd. III: Hans Rückert, Die Unternehmungen. I. Ausgabe. Leipzig, Industrie- und Handelskammer, 1930. 8°. XC, 1100 S. Leinen.

Lion, Robert: Reine Konossemente gegen Revers (Hamburger Rechtsstudien Heft 7). Hamburg, Friederichsen, de Gruyter & Co. m. b. H. Gr.-8°. VIII, 78 S. Brosch. RM 5.—.

Das Zugabewesen. (Verantw. [u.] Vorbemerk.: Joachim Tiburtius. Sachbearb.: A. Sommer.) Leipzig, Helingsche Verlagsanstalt, 1930. XI, 173 S. 8°. = Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel, Berlin, Nr. 8. RM 4.—.

Literatur zu einzelnen Geschäftszweigen der Industrie und des Handels.

Birnbaum, Bruno: Wirtschaftlichkeitsbestrebungen in der Textilindustrie. (Vortr.) Berlin, L. Schottländer & Co., 1930. 30 S. 8°. [Umschlagt.] RM 1.—.

Ecker, Josef: Weihenstephaner kaufmännischer Braureikalender, 7. Jahrg. Selbstverlag der Landesbuchstelle Weihenstephan b. Freising, 1930/31. 16°. 429 S. Leinen. RM 3.—.

Die deutsche Eisen- und Stahlindustrie 1930. Spezialarchiv der deutschen Wirtschaft. Berlin, R. & H. Hoppenstedt, 1930. Gr.-8°. 128 S. Brosch. RM 6.—.

Renner, Karl: Geschäftsgang einer mechanischen Weberei. Zusammengestellt und vollständig nach den neuzeitlichen Verhältnissen ausgearbeitet. 2 Bände. Bd. 1. 2. Aussig a. E., Bielagasse, Stephan Tietze, 1930. 8°. In 1 Bde, geheftet nn Kč 40.—.

Bankwesen einschl. Zahlungs-, Kredit- und Kapitalverkehr.

Beckhart, Benjamin Haggott, and others: The banking system of Canada. 206 p. diagrs. O [c. '29] N. Y., Holt. $ 2.50; students' ed., $ 2.—.

Flynn, John T.: Investment trusts gone wrong! 276 p. (bibl.) D (New Republic's dolar b'ks) c. N. Y., New Republic. pap. $ 1.—.

Fowler, John Francis, jr.: Introduction to Wall Street; a practical guide book for the investor or speculator. 278p. il., diagrs. O c. N. Y., Harper. $ 3.50.

Investments abroad, 1930. 88 p. O (c. '30) N. Y. Mackay & Co., 14 Wall St. apply.

Obst, Georg: Geld-, Bank- und Börsenwesen. Eine gemeinverständliche Darstellung. 27. völlig veränderte Auflage (110. bis 112. Tausend). Stuttgart, C. E. Poeschel Verlag, 1930. 8°. XV, 553 S. In Ganzleinen RM 13.—.

Transportwesen: Personen- und Güterbeförderung.

Giese, Kurt: Neuordnung der Reichsbahndirektionsbezirke in Mitteldeutschland. Kritik der Einwendungen. Leipzig, Ratsverkehrsamt, 1930. (Schriftenreihe „Leipziger Verkehr u. Verkehrspolitik" Nr. 18.) 4°. 32 S.

Leibbrand, Max: Fortschritte und Probleme in der Rationalisierung des Reichsbahnbetriebes. (Vortr.) Berlin, Verkehrswissenschaftl. Lehrmittelgesellschaft bei der Deutschen Reichsbahn (Auslfg.: F. Volckmar, Komm.-Gesch., Leipzig), 1930. 8°. 31 S. RM 2.25.

Selbstkostenvergleich. Straßenbahn-Omnibus. Bearbeitet von G. Strommenger, Fritz Holschmacher, Wilhelm Nolden u. a. Dortmund, Fr. W. Ruhfus, 1930. 4°. 66 S., 30 Bl. Lwd. brosch. RM 24.—.

Tecklenburg, Kurt: Betriebskostenrechnung und Selbstkostenermittlung bei der Deutschen Reichsbahn. Berlin, Verkehrswissenschaftliche Lehrmittelgesellschaft bei der Deutschen Reichsbahn. [Auslfg.: F. Volckmar, Komm.-Gesch., Leipzig], 1930. 8°. 66 S. mit eingedr. Taf., 1 Tab. RM 3.25.

Versicherungswesen.

Embden, Helmuth: Versicherung für Rechnung, wen es angeht (Hamburger Rechtsstudien Heft 8). Hamburg, Friederichsen, de Gruyter & Co. m. b. H., 1930. Gr.-8°. 46 S. Brosch. 3.—.

Die deutsche Lebensversicherung im Jahre 1929. Die Geschäftsresultate, 5. Folge. München, Vitalis-Verlag, 1930. 8°. 74 S. Brosch. RM 3.80.

Schulze, Friedrich: Das Revisionswesen bei den Krankenkassen. Prakt. Handb. Stuttgart, W. Kohlhammer, 1930. XVI, 478 S. mit Fig. 8°. Lwd. RM 20.—; Subskr.-Preis bis 15. 9. 30 und für Mitglieder des Bundes deutscher Krankenkassenbeamten und -angestellten RM 16.40.

Scully, Charles Alison, and Ganse, Franklin W.: Business life insurance trusts. 292p. (Life insurance; its economic and social relations) c. N. Y., Appleton. $ 2.50.

Tsirintanis, Alexander N.: Die Order-Police (Hamburger Rechtsstudien Heft 6). Hamburg, Friederichsen, de Gruyter & Co. m. b. H., 1930. Gr.-8°. 95 S. Brosch. RM 6.—.

Genossenschaftswesen.

Rickey, Lacey F.: Business procèdure in shipping grain direct from producing to consuming sections. 20p. maps O (College of Agri, and Agri. Exper. Sta., circular 359 ['30] [Urbana, Ill.] Univ. of Ill. pap. apply.

RUNDSCHAU — CHRONIK.

HOCHSCHULWESEN.

Handels-Hochschule Königsberg. Der Direktor des kaufmännischen und gewerblichen Berufs- und Fachschulwesens in Tilsit und staatlicher Revisor der kaufmännischen Berufs- und Privatschulen im Regierungsbezirk Gumbinnen, Diplom-Handelslehrer Dr. phil. Fritz Urbschat ist auf Grund einer Schrift über das Seelenleben der kaufmännisch-tätigen Jugendlichen als Privatdozent für Handelsschulpädagogik zugelassen worden. Ihm ist ein Lehrauftrag für das von ihm vertretene Fachgebiet der Handelsschulpädagogik erteilt worden.

Dr. rer. pol., Dr. phil. Eugen Häusler, Diplom-Kaufmann und Diplom-Handelslehrer wurde auf Grund einer Schrift: „Der Kaufmann in der russischen Literatur" als Privatdozent für Slavische Sprachen und Wirtschaft an der Königsberger Handels-Hochschule zugelassen; ihm wurde gleichzeitig ein Lehrauftrag für Slavische Sprachen und Wirtschaft erteilt.

Die den Satzungen der deutschen Universitäten angepaßte neue Satzung der Handels-Hochschule ist am 1. November 1930 in Kraft getreten. Auf Grund dieser Satzung mußten sämtliche Wahlen der Handels-Hochschule sofort neu vollzogen werden. Am Sonnabend, den 8. November fand die erste Rektorwahl nach der neuen Satzung statt. Zum Rektor wurde einstimmig der bisherige Rektor, Professor Dr. Rogowsky, wiedergewählt.

BUCHBESPRECHUNGEN.

Kolb, Karl, Dipl.-Volkswirt: *Kapitalbildung und Kapitalanlage in der deutschen Sozialversicherung* (in den Zeiträumen 1910—1913, 1914—1917, 1924 bis 1926). Borna-Leipzig 1929, Universitätsverlag von Robert Noske. 8°. 98 S.

Zweck der vorliegenden Arbeit — einer volkswirtschaftlichen Dissertation der Universität Halle — soll insbesondere sein, „den Zusammenhang der sozialen Versicherung mit den zwei Hauptgrundlagen alles Wirtschaftens, der menschlichen Arbeitskraft und dem Kapital, darzustellen, und die gegenseitige Stärkung und Befruchtung der deutschen Volkswirtschaft und der deutschen Sozialversicherung nachzuprüfen".

Der 1. Teil behandelt die Einnahmen und die Ausgaben in der Sozialversicherung, die rechnungsmäßigen Überschüsse und die Rücklagen (Vermögensbestände) in der Sozialversicherung. Im 2. Teil wird dargelegt, wie die angesammelten Kapitalien wieder in den Wirtschaftsprozeß zurückgeführt werden. Hauptsächlich geschieht es in Form von Wertpapieren, von Hypotheken oder in Form von städtischen und staatlichen Darlehen, die wieder die Erteilung von Aufträgen ermöglichen. Die Kreditgewährung muß sich nach den Bedürfnissen des Versicherungsbetriebes richten und ist von diesen abhängig.

Die Arbeit ist in der Hauptsache referierend. Über Kapitalanlagepolitik hätte man gern mehr erfahren wollen. Obst.

Dannenbaum, Fritz, Dr., Rechtsanwalt: *Öffentlichrechtliche Kreditanstalten.* Wirtschaftliche Darstellung der öffentlichrechtlichen Kreditanstalten, die Pfandbriefe und Kommunal-Schuldverschreibungen ausgeben, nebst Kommentar über die Pfandbriefe und verwandten Schuldverschreibungen öffentlichrechtlicher Kreditanstalten. Berlin 1930, Verlag von Franz Vahlen. Gr.-8°. 299 S. Geb. RM 20.—.

Wie in seinem grundlegenden Kommentar zum Hypothekenbankgesetz („Deutsche Hypothekenbanken"), hat auch in dem vorliegenden Werk der sachkundige Verfasser, der lange Jahre Direktor einer Hypothekenbank gewesen ist, die Fragen nicht nur von juristischen, sondern auch von wirtschaftswissenschaftlichen Gesichtspunkten aus behandelt. Nur aus der Erkenntnis der wirtschaftlichen Grundlage kann ein lebendiges Verständnis der Gesetze entstehen. Gesetze sind leere Formen. Wesentlich ist der Inhalt, den Verkehr und Recht in sie gießen.

Als Anstalten mit Pfandbriefdarlehen sind die Landschaften eingehend geschildert, während hinsichtlich

der Anstalten, die Bardarlehen gewähren und die ihren Betrieb dem der Hypothekenbanken angepaßt haben, auf die frühere eingehende Arbeit des Verfassers verwiesen ist. Der 1. Teil gibt eine Darstellung des öffentlichen Pfandbriefwesens, der 2. Teil einen ausführlichen Kommentar zum Gesetz über die Pfandbriefe öffentlichrechtlicher Kreditanstalten. Der 3. und 4. Teil enthalten weitere Gesetzesbestimmungen über öffentliche Kreditanstalten, sowie Materialien und Tabellen.

Alles in allem: Ein sehr wertvolles Werk eines erfahrenen Praktikers, das flüssig geschrieben ist und über die einschlägigen Fragen zuverlässige Auskunft erteilt. Obst.

Feick, Paul, Oberregierungsrat: *Zur Analyse des Bankberufs.* Schriften zur Psychologie der Berufseignung und des Wirtschaftslebens, herausgegeben von Otto Lipmann und William Stern. Leipzig 1930, Johann Ambrosius Barth. Gr.-8°. 48 S. RM 2.—.

Inhalt: Berufsartung — Gesichtspunkt der Systematisierung — Normaltätigkeit — Qualifizierte Tätigkeit — Berufsqualitäten — Beruf und Charakter — Bedeutung der Berufsanalyse.

Kenntnis vom Aufgabenkreis eines Bankunternehmens und der Banktechnik wird beim Leser vorausgesetzt. Über das Thema selbst wird mancherlei Interessantes gesagt. Infolge der immer weiter fortschreitenden Rationalisierung und Mechanisierung im Bankwesen haben die gut fundierten Ausführungen hinsichtlich Berufsberatung und Personalauslese — ich verweise auf die diesbezüglichen Ausführungen in meinem „Bankgeschäft" — heute leider nur geringen praktischen Wert. Obst.

Quittner, Paul, Dr.: *Investment.* Moderne Prinzipien der Vermögensanlage. Berlin 1930, Verlag von Julius Springer. 8°. 184 S. RM 12.60.

Als Zweck des Buches gibt der Verfasser an, „einerseits die praktische Schilderung alles dessen, was heute an internationalen Anlagemöglichkeiten für den deutschen Kapitalisten in Frage kommt, dann in Verbindung mit diesem praktischen Ziel die Darstellung der wichtigsten Grundsätze moderner planmäßiger Vermögensverwaltung".

Gerade in der Gegenwart wird man mehr als je zu Werken greifen, die sich mit Kapitalanlage und Kapitalverwaltung befassen und die Einrichtungen der Börse und die Technik des Börsenverkehrs schildern. Zu den bekannten deutschen Werken über diese Materie, von denen einige große Verbreitung im In- und Auslande gefunden haben, tritt die vorliegende Arbeit von Paul Quittner hinzu.

Das Buch ist frisch geschrieben und zeigt gute Sachkunde des Verfassers. Ein Hinweis auf Schriften ähnlichen und ergänzenden Inhalts, der zur schnelleren Orientierung notwendig ist, wird sich bei einer Neuauflage empfehlen, ebenso eine nochmalige Durcharbeitung einiger Abschnitte. Obst.

Büchi, J. Alfred: Schweizerische Wertpapierbörsen. Zürich 1930, Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Vereins. 8°. 210 S. Fr. 7.50.

Der 1. Teil behandelt Kapitalanlage und Spekulation, sowie das Wesen der Börse im allgemeinen, der 2. Teil die Züricher Effektenbörse, ihre Organisation und ihre Geschäfte, unter Beachtung abweichender Bestimmungen Genfs und Basels.

Die Züricher Effektenbörse, die aus einer ursprünglich privaten Vereinigung zu einer völlig staatlichen Institution geworden ist, steht im Mittelpunkt der Betrachtung. Ausgehend vom Börsengesetz und von den Vorschriften des Effektenbörsenvereins, bespricht der Verfasser den Handel mit Wertpapieren an der Börse und außerhalb der Börse, er zeigt wie die Geschäfte an den Schweizer Börsen abgewickelt werden und wie die Kurse zustande kommen.

Das klar und gemeinverständlich geschriebene Buch, das auch ein sehr ausführlich gehaltenes Literaturverzeichnis enthält, wird denen, die sich über Schweizer Börsen unterrichten wollen — und ihre Zahl ist jetzt (im Hinblick auf die deutsche Volkswirtschaft müssen wir sagen: leider) sehr groß —, willkommen sein. Obst.

Die Besteuerung der Landwirtschaft. Heft 12 der Einzelschriften zur Statistik des Deutschen Reichs. Bearbeitet im Statistischen Reichsamt. Berlin 1930, Verlag von Reimar Hobbing. 4°. 210 S. und 3 farbige Karten. RM 12.—.

Die verdienstvolle Arbeit untersucht — unter weitgehender Aufteilung nach Ländern bzw. Wirtschaftsgebieten und landwirtschaftlichen Betriebsgrößen — die Belastung der deutschen Landwirtschaft mit den einzelnen Reichs-, Landes- und Gemeindesteuern, Kirchensteuern und Kammerbeiträgen. Zu Vergleichszwecken ist auch die Besteuerung der Landwirtschaft in Großbritannien, Frankreich, Dänemark und Polen dargestellt.

Das vorliegende Werk, das mit seiner weitgehenden Statistik und den ausführlichen Erläuterungen hierzu auch betriebswirtschaftlich von großer Bedeutung ist, wird bei der geplanten Vereinheitlichung der Steuern, die auf der Landwirtschaft ruhen, grundlegend sein. Obst.

Saemisch, Staatsminister a. D.: *Der Reichssparkommissar und seine Aufgaben.* Berlin 1930, Wilhelm Christians Verlag. 8°. 129 S. Geh. RM 4.40.

Die öffentlichen Verwaltungseinrichtungen gehen zum Teil auf Zeiten zurück, die Menschenalter hinter uns liegen, zum Teil sind sie erst in der Kriegs- und Nachkriegszeit entstanden. Die Finanznot ist der äußere Anlaß, das Bestehende einmal gründlich nachzuprüfen, ob es nicht durch Besseres ersetzt werden kann. Dies ist das Problem, mit dem sich der Reichssparkommissar zu befassen hat.

Dankbar zu begrüßen ist es, daß der Reichssparkommissar Dr. h. c. Saemisch in der vorliegenden Schrift einen Einblick in seine vielseitige Praxis gibt und die im Vordergrund des Interesses stehenden Zukunftsprobleme der Verwaltungsreform behandelt. Wir sehen, daß bereits an mehrere Stellen erhebliche Sparmaßnahmen getroffen sind und daß begründete Hoffnung besteht, daß mit größerer Sparsamkeit als bisher im Reich und den Ländern gewirtschaftet werden wird. Ist doch Leiter der Länderabteilung des Sparbüros ein hervorragender Kenner der Materie, der frühere sächsische Ministerialdirektor Geheimer Rat Prof. Dr. Schmitt, der sich besonders in der Kriegswirtschaft große Verdienste erworben hat.

Die fesselnd geschriebene Abhandlung von Saemisch, die u. a. auch noch nicht veröffentlichtes Material über Entwicklung und Betätigung des Reichssparkommissars enthält, wird in weiten Kreisen Interesse begegnen. Obst.

Mook, Otto, Staatsfinanzrat, Mitglied der Reichsschuldenverwaltung: *Vom Kreditwesen des Reichs.* Berlin 1930, Wilhelm Christians Verlag. 8°. 94 S. RM 4.40.

Die Beziehungen des Staates zum Kreditverkehr, Form und Inhalt der Kreditbewilligungen, die für die Kreditaufnahme zugelassenen Schuldformen, die Aufgaben des Reichsministers der Finanzen, die Sicherheitsleistungen usw. werden klar und kurz dargestellt. Da die Geldbeschaffung fürs Reich leider nur zu oft aktuelles Interesse hat, ist zu wünschen, daß viele in der Schrift von Staatsfinanzrat Mook Belehrung suchen. Als staatsbürgerliches Bildungsmittel dürfte sie gute Dienste leisten. Obst.

Liefmann, Robert, Prof. Dr.: *Kartelle, Konzerne und Trusts.* 8. umgearbeitete und erweiterte Aufl. Stuttgart 1930, Verlag von Ernst Heinrich Moritz (Inh. Franz Mittelbach). 8°. 428 S. Geb. RM 12.—.

Dieses bereits mehrfach in unserer Zeitschrift gewürdigte Werk liegt in veränderter, wesentlich erweiterter

Auflage vor. Mehr als bisher ist erfreulicherweise auch die Kartell- und Konzernbewegung des Auslandes, insbesondere ihre internationale Verflechtung, behandelt worden. So wird zu dem im In- und Auslande sehr geschätzten Werk auch weiterhin mit Nutzen von jedem gegriffen werden, der sich über die Kartell- und Konzernbewegung zuverlässig informieren will. Obst.

Verhandlungen und Berichte zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft. Berlin 1929/30. Verlegt bei E. S. Mittler & Sohn.

Von den Verhandlungen und Berichten des Untersuchungsausschusses für Gewerbe (Industrie, Handel und Handwerk) liegen 5 Bände der Arbeitsgruppe Handel vor:

Band 4: Feinkosthandel,
Band 5: Einzelhandel mit Lebensmitteln,
Band 6: Handel mit Milch und Molkereiprodukten,
Band 7: Ladenhandel und ambulanter Handel mit Obst und Gemüse,
Band 10: Einzelhandel mit Bekleidung (Versandgeschäfte, Etagengeschäfte, Einzelhandel mit Schuhen, Kreditgebender Einzelhandel).

Der vom Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Enquete-Ausschuß) eingesetzte III. Unterausschuß hat seine Arbeitsgruppe Handel beauftragt, die Veränderungen zu untersuchen, die in den Formen und Funktionen sowie in den Unkosten und Aufschlägen des Handels gegenüber der Vorkriegszeit aufgetreten sind. Die Materialien für diese Untersuchungen wurden von der Handelsgruppe durch eine umfassende Befragung von Firmen des Einzel- und des Großhandels gewonnen. Nach textlicher und tabellarischer Auswertung der Fragebogen hat die Handelsgruppe alsdann Vernehmungen über die einzelnen Handelszweige durchgeführt. Eine Gesamtwertung der Ergebnisse ist in einem Vor- oder Schlußbericht vorgenommen.

Die Schriften sind eine wertvolle Fundgrube für den Betriebswirtschafter. Sie verdienen weitestgehende Beachtung bei Praktikern, wie bei Theoretikern.

Obst.

Werbeliteratur.

Kneeland, Natalie: Psychologisch falsche und richtige *Laden-Verkaufs-Gespräche.* 135 Fälle aus dem Einzelhandel. Stuttgart 1927. 379 S.

Eichler, Max: Verkauf im Bild. 250 Lichtbilder vom falschen und richtigen Verkaufen im Einzelhandel. Stuttgart 1927. 294 S.

Wallfisch-Roulin, Paul: Menschenbehandlung. 150 Richtlinien der Kunst, sich zu den Mitmenschen richtig einzustellen 4. Aufl. Stuttgart 1929. 298 S.

Drei praktische Bücher des Stuttgarter Verlags für Wirtschaft und Verkehr.

Die Kneelandschen Verkaufsgespräche sind in der Praxis aufgenommene Verkaufsgespräche, die in Gruppen zusammengefaßt wiedergegeben werden. Durch sie soll am praktischen Beispiel die Kritik geübt, die Aufmerksamkeit Fehlern gegenüber geschult und so zur richtigen Kundenbedienung angeleitet werden. Die an jedes Gespräch angeschlossenen Fragen sowie ein von Max Eichler verfaßter kritischer Anhang erleichtern diese Aufgaben. Es ist dem Verlag zu danken, daß er die „Cases in retail salesmanship" von Kneeland insbesondere der breiteren deutschen Einzelhandelspraxis zugänglich gemacht hat. Infolge der freien Bearbeitung bei der Übersetzung ist man für wissenschaftliche Zwecke leider — wie bei den meisten Werken des Verlags, die in Anlehnung an angelsächsische Literatur herausgebracht wurden — auf das Original angewiesen.

Die Eichlerschen Verkaufsbilder sind äußerst anschaulich ausgewählte und instruktiv beschriftete Photos, die die Grundregeln des richtigen Verkaufens am Beispiel und Gegenbeispiel in oft ganz ausgezeichneter Weise veranschaulichen. Das Buch ist für Betriebspraxis und Handelsunterricht gleich wertvoll.

Von dem Wallfisch-Roulinschen Buche über Menschenbehandlung liegt schon die 4. vollständig umgearbeitete Auflage vor. Es werden eine Reihe Punkte — meist Fragen des praktischen Alltagslebens — in kurzen Absätzen behandelt, die zwar den Verfasser als guten Beobachter und Organisator erkennen lassen, aber in der Mehrzahl so selbstverständliche Dinge in wenig origineller Form sagen, daß ich nicht sehen kann, worin der Wert eines solchen Buches — auch bei bescheidenen Ansprüchen der Leser — liegt. Die 4. Auflage beweist allerdings, daß es an Lesern nicht fehlt.

Casson, Herbert, und *H. M. Geiger: Das Schaufenster-Lehrbuch.* Berlin 1930, Josef Singer Verlag A.-G. 312 S. mit 209 Abbildungen.

Das gut ausgestattete Buch gliedert sich in drei Teile: 1. Teil: 80 Seiten Text von Casson (übersetzt von Walter J. Briggs) über „Schaufenster-Reklame", banal und oberflächlich mit gelegentlich eingestreuten guten praktischen Ideen. Der 2. Teil: 140 Seiten mit 130 Abb. „Die Hilfsmittel für das moderne Schaufenster" von H. M. Geiger behandelt in glücklicher Form und Materialauswahl die technische Seite des Schaufensters. Überall ist der erfahrene Praktiker erkennbar, dessen konzentrierte Darstellung der Schaufenstertechnik von großer praktischer Bedeutung für jeden Einzelhandelsbetrieb ist. Der 3. Teil bringt 78 ganzseitige, mit großer Sorgfalt und viel Geschick ausgewählte Abbildungen von vorbildlichen Fenstern.

Dem Buch ist eine baldige 2. Auflage zu wünschen. Ich empfehle, bei ihr den 1. Teil fallen zu lassen und den gewonnenen Raum dem wertvollen 2. Teil zu überweisen.

Frerk, C. W.: Reklame-Fachwörterbuch. Bd. 1: Deutsch-Englisch-Amerikanisch (80 S.), Bd. 2: Englisch-Amerikanisch-Deutsch (100 S.). Herausgeber und Verlag: Deutscher Reklame-Verband e. V. Berlin 1929.

Die Herausgabe des Fachwörterbuches ist ein sehr verdienstliches Werk des DRV. Die Lektüre der amerikanischen Werbeliteratur wird dadurch wesentlich erleichtert, manchem vielleicht erst möglich gemacht. Es ist zu hoffen, daß das Frerksche Lexikon dazu beiträgt, daß auch der praktische Werber mehr dazu übergeht, die angelsächsische Literatur im Original statt in auszugsweisen, oft wenig gewissenhaften und auf deutsche Verhältnisse oberflächlich überarbeiteten Übersetzungen zu lesen. Für eine 2. Auflage sei eine weitergehende Berücksichtigung der sich in der deutschen wissenschaftlichen Werbelehre ausbildenden Terminologie empfohlen.

Halbert, H.: Praktische Reklame. 2. Tausend. Hamburg. Falken-Verlag 1927. 349 S. mit 130 Abb.

Halbert behandelt in seinem Buche sehr ausführlich die einzelnen Werbemittel; außerdem eine Anzahl praktisch wichtiger Fragen, ohne daß ein bestimmtes System zugrunde gelegt wurde. Der erfahrene Reklamefachmann ist überall zu erkennen; als Ganzes befriedigt jedoch ein solches Buch heute — auch aus der Feder eines Nur-Praktikers — nicht mehr. Dafür ist der Stand der übrigen Werbeliteratur zu weit vorgeschritten. Es muß mehr als persönliche Erfahrung und Kritik zu Einzelheiten gegeben werden.

Weigl, Fr. Rudolf: Wie organisiere ich meine *Reklameabteilung?* Richtlinien für erfolgreiche Werbearbeit. C. Barth Verlag, Wien, Berlin, Leipzig. 2. Aufl. 1928. 147 S. mit 40 Abb.

Das Buch von Weigl umfaßt 2 Hauptteile. In dem einen wird die Reklameabteilung im Rahmen der Geschäftsorganisation behandelt. Umfang, Arbeitsbereich, Einrichtung, Personen und Etat der Abteilung sind die wichtigsten Unterabschnitte. Im 2. Hauptteil wird ein

durchgeführter Werbefeldzug genau — auch kostenmäßig — geschildert.

Der Arbeit ist nach dem Vorwort die Aufgabe gesetzt, „auf gedrängtem Raume und aus der berufsmäßigen Praxis heraus eine Anzahl Winke und Wege für die Nutzanwendung der Reklame zu zeigen". Diesen Zweck erfüllt das Buch vollauf, es gibt darüber hinaus manches interessante Material für die allgemein-theoretische Behandlung des Problems der Werbeorganisation.

Ebner, A.: Das Warenzeichen als Werbemittel. Ein Hilfsbuch für die Hersteller und Verbraucher von Warenmarken. Mit einem Anhang von Wilhelm Köhler: „Das Zeichen als künstlerisch werbende Form." Verlag für Presse, Wirtschaft und Politik G. m. b. H., Berlin o. J. 73 S.

Die Broschüre behandelt zunächst ausführlich die Frage der Eintragungsfähigkeit der Warenzeichen, dann ihre Formen und ihren Inhalt unter starker Betonung der juristischen Seite. Im Anhang werden an 28 Abbildungsbeispielen die Fragen der graphischen Formgebung angeschnitten. Die Arbeit verdient Beachtung als eine der wenigen Untersuchungen, die auch die werbliche Seite des Warenzeichens mit berücksichtigen.

Seyffert.

Der Einzelhandel im ersten Halbjahr 1930. Nr. 9 der Schriftenreihe. Forschungsstelle für den Handel. Berlin 1930. 28. S.

Die kleine Schrift vergleicht Umsätze, Wareneingang, Gesamtkosten und Vertriebskosten in ihrer Entwicklung von 1929 auf 1930. Die Aufgliederung des Materials nach verschiedenen Geschäftszweigen und Betriebsformen zeigt interessante Entwicklungen und Verschiebungen. Daß z. B. das Warenhaus sich umsatz- und kostenmäßig gegenüber dem anderen Einzelhandel besser behauptet, wird auch hier wieder bestätigt. Die Berechnungsgrundlage ist umfassender als die der gleichzeitigen Veröffentlichung des Instituts für Konjunkturforschung, das für das erste Halbjahr 1930 einen Rückgang des Umsatzes von 6 % errechnet, während die Forschungsstelle im Durchschnitt auf 8 % kommt. Die Wareneingänge wiesen einen Rückgang von 10 % auf, während die Kosten gleichblieben. Schmaltz.

Der Hotel-, Restaurations- und Kaffeehausbetrieb. Ein Handbuch für Hotelleiter, Hotelsekretäre, Oberkellner, Küchenchefs sowie alle Gasthaus- und Küchenangestellten. Mit Unterstützung des Internationalen Hotelbesitzer-Vereins, Köln, herausgegeben von Direktor J. Stehle, Simmerberg. Mit 813 Textabbildungen, 6 einfarbigen und 10 mehrfarbigen Tafeln. 2 Bände; 1560 S. Mit einem Anhang: Das Hotelrecht; 172 S. Heinrich Killinger, Verlagsgesellschaft m. b. H., Nordhausen am Harz.

Der Hotelbetrieb hat wesentliche Eigenschaften mit den Industriebetrieben und den Großbetrieben des Wareneinzelhandels gemeinsam. Die großen, repräsentablen, oft luxuriös eingerichteten und mit einem vielfältigen technischen Apparate ausgestatteten Gebäude, die um so mehr der Gefahr vorzeitigen Veralterns ausgesetzt sind, je höherklassig sie sind, ferner die notwendige „Personalintensität", deren Kosten wie die der Anlagen nur in geringem Maße schwankender Frequenz angepaßt werden können (in den Saisonhotelbetrieben im allgemeinen viel Frauenarbeit!), binden den Hotelunternehmer wirtschaftlich nicht minder stark wie den Fabrikanten und den Unternehmer großer Wareneinzelhandelsbetriebe. Geschäftsgebaren und Geschäftsführung in den großen Hotelbetrieben haben immer mehr neuzeitliche, kaufmännische Formen annehmen müssen. An die Stelle des patriarchalisch sich gebärdenden Wirtes ist der auf rationell gepflegte Geschäftsbeziehungen bedachte Hoteldirektor getreten. Durch zugkräftige Beherbergungs- und Verpflegungsleistungen, Kulanz, individualisierenden „Dienst am Gaste" und nicht zuletzt durch Reklame sucht man sich einen Gästestamm zu sichern. Es wird auf Grund kaufmännischer Rechnungsmethoden disponiert. Zur Führung großer Hotelbetriebe sind wie in andern kaufmännischen Großbetrieben vielseitige Kräfte erforderlich, die über organisatorische und wirtschaftliche Fähigkeiten, technische Fachkenntnisse und Gewandtheit im Umgang mit Menschen verfügen.

Nicht nur für diejenigen, für die nach dem Titelblatt das Werk in erster Linie verfaßt worden ist, sondern auch für die Betriebswirtschaftslehre liegt genügend Grund vor, die bedeutsame literarische Erscheinung zu begrüßen. Viele ihrer Fragen findet sie hier wieder, wenn auch teilweise in andersartiger technischer Abhängigkeit. Nach den Worten des Herausgebers soll die Praxis und Theorie des Gewerbes aus dem Werke vollständiges Material erhalten und nicht gezwungen sein, sich daneben noch eine Reihe von Hilfsmitteln zu beschaffen. Dieses Ziel ist so weit erreicht worden, wie es in der Erstauflage eines so großen Sammelwerkes möglich ist.

Der Herausgeber hat es verstanden, einen großen Stab fachkundiger und fachinteressierter Mitarbeiter zu gewinnen.

Band I enthält vier Teile: 1. Die Geschichte des Hotel-, Restaurations- und Kaffeehausgewerbes; 2. Die Berufskunde mit den Unterabschnitten: Verkehrsgeographie, Berufsorganisationen, Fachliteratur, Berufsausbildung; 3. Die Betriebsführung mit den Abschnitten: Unternehmungsformen, Geschäftsleitung, Hotelbuchhaltung, Kalkulation im Hotelgewerbe, Bilanz und Erfolgsrechnung, Bank- und Kreditverkehr, Versicherung, Hotelkorrespondenz in deutscher, englischer und französischer Sprache, Reklame, Personal, Stellenangebotsanzeige, Hygiene; 4. Die Betriebsorganisation mit den Abschnitten: Hotelbüro, Gästegepäck, Küche, Keller, Tafelwesen, Restaurationsbetrieb und Kaffeehausbetrieb. Im II. Bande sind neben der Warenkunde und der Technik die Bestimmungen des öffentlichen und privaten Rechts, des Arbeitsrechts und des Steuerrechts, soweit sie für den Hotelbetrieb von Bedeutung sind, abgehandelt worden. Pape, Jena.

MITTEILUNG DES VERLAGS.

Diesem Hefte liegen folgende Prospekte vom C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, bei: Über die Neuerscheinung „Fleege-Althoff, Die notleidende Unternehmung", deren erster Band „Krankheitserscheinungen und Krankheitsursachen" soeben ausgegeben wurde. Über „Ertel, Internationale Kartelle und Konzerne der Industrie"; und „Schröder, Die Herstellung von Büchern und Zeitschriften". Schließlich eine Doppelkarte mit den beiden als Weihnachtsgeschenke besonders geeigneten Büchern: „Müller-Partenkirchen, Debitorenkonto Folio 1347" und „Firestone, Mein Kampf um den Erfolg". Alle Beilagen empfehlen wir unseren Lesern zur aufmerksamen Beachtung.

Alle Manuskriptsendungen sind an die Schriftleitung: Priv.-Doz. Dr. Schmaltz, Halle (Saale), Hohenzollernstr. 7, unmittelbar einzusenden, Besprechungsexemplare dagegen durchgängig nur an den Verlag. Es sei besonders darauf hingewiesen, daß in die Zeitschrift nur Originalartikel aufgenommen werden können. Die Zeitschrift erscheint monatlich im Umfange von 32 Quartseiten. BEZUGSPREIS durch den Buchhandel, die Post oder vom Verlag vierteljährlich Reichsmark 5.—. ANZEIGEN-ANNAHME durch die Annoncenbüros und C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, Calwer Straße 18. Postscheckkonto C. E. Poeschel Verlag Stuttgart Nr. 14700

C. E. POESCHEL VERLAG, STUTTGART
FÜR DIE HERAUSGABE VERANTWORTLICH IN DEUTSCHLAND: DR. ALFRED DRUCKENMÜLLER, STUTTGART; IN ÖSTERREICH UND UNGARN: HOFRAT ANTON SCHMID, O. Ö. PROFESSOR DER HOCHSCHULE FÜR WELTHANDEL, PROFESSOR AN DER KONSULARAKADEMIE UND HONORARDOZENT AN DER TECHNISCHEN HOCHSCHULE IN WIEN. GESCHÄFTSSTELLE FÜR ÖSTERREICH UND UNGARN: GEWERBEBUCHHANDLUNG (OSKAR ANDREAS) WEIDLINGAU BEI WIEN. DRUCK DER J. B. METZLERSCHEN BUCHDRUCKEREI IN STUTTGART, CALWER STRASSE 17

380.5
ZE

DEZEMBER

DIE BETRIEBSWIRTSCHAFT

ZEITSCHRIFT FÜR HANDELSWISSENSCHAFT UND HANDELSPRAXIS

THIS NUMBER CONTAINS
TITLE PAGE AND INDEX.

OTTO HARRASSOWITZ
LEIPZIG

THE LIBRARY OF THE
DEC 31 1930
UNIVERSITY OF ILLINOIS

1930

C. E. POESCHEL VERLAG / STUTTGART

23. JAHRG. HEFT 12

SEITE 353-384

INHALT

Abhandlungen:

Das Bedaux-Prinzip. Von *Dr. E. Bramesfeld*, Prof. der Techn. Hochschule, Polytechn. Institut, Darmstadt 353

Die Rechnungslegung im Entwurf zum Aktiengesetz Von *Dr. Fritz Lehmann*, Köln . . 362

Verkaufskundliche Schulung für den Einzelhandel. Von Dipl.-Hdl. *Heinz Leder*, Solingen 367

Der Gewinn der Lebensversicherungsgesellschaften. Von *H. Riedmüller*, Versicherungs-Mathematiker, Magdeburg 370

Das Problem der Kosten in der praktischen Konjunkturforschung. Von *Dr. Rolf Wagenführ*, Berlin-Charlottenburg 376

Literaturübersicht 379

Rundschau — Chronik 381

Buchbesprechungen 381

Mitteilung des Verlags 384

C. E. POESCHEL VERLAG IN STUTTGART, CALWERSTR. 18

Handbuch der Deutschen Aktiengesellschaften

Ein Hand- und Nachschlagebuch für Bankiers, Kapitalisten, Industrielle, Behörden usw.

35. Jahrgang 1930

Band I—IV Preis pro Band RM **58.—**

Inhalt: Sämtliche Aktiengesellschaften Deutschlands, zurzeit ca. 17000

Das Handbuch erscheint jährlich in 4 Bänden, Großlexikonformat mit zusammen **ca. 10000 Seiten** Inhalt. Jedes Quartal gelangt ein Band mit den neuesten Abschlüssen zur Ausgabe.

Das **„Handbuch der Deutschen Aktiengesellschaften"** ist das einzige in Deutschland existierende Werk, welches seit nunmehr fast 40 Jahren eine Übersicht über sämtliche Aktiengesellschaften bringt. Der besondere Vorzug und Nutzen des Werkes besteht darin, daß auch diejenigen Gesellschaften, deren Werte an keinem Deutschen Börsenplatze notiert werden, ausführlich behandelt werden und es somit Einblicke bietet, die unter normalen Verhältnissen nur äußerst schwer zu erhalten sind. Für die Industrie, Banken und Behörden usw. ist das Werk unentbehrlich, da aus demselben sämtliche benötigten Angaben ohne weiteres ersehen werden können.

● Die Bände werden auch einzeln abgegeben.

Prospekt bitte vom Verlag kostenlos zu verlangen!

Verlag für Börsen- und Finanzliteratur, Aktiengesellschaft
Berlin W. 35

Einbanddecke zu

DIE BETRIEBSWIRTSCHAFT

Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis

XXIII. Jahrgang 1930

Preis in Leinen RM 2.50

Diesem Heft liegt das Inhaltsverzeichnis und das Sach- und Schlagwortregister des 23. Jahrgangs bei, der damit abschließt. Für den 23. Jahrgang haben wir Einbanddecken anfertigen lassen, da viele Abonnenten Wert darauf legen, die Zeitschrift gebunden aufzuheben, um sie so besser zum Arbeiten und Nachschlagen benutzen zu können. Auch für die Bücherei ist ein gebundener Jahrgang schöner und zweckmäßiger. Wir bitten, die Rückseite der Karte auszufüllen und an Ihren Buchhändler zu senden.

C. E. POESCHEL VERLAG / STUTTGART / CALWER STR. 18

PV 1419. XI. 30.

Von der Buchhandlung

.....

.....

bestelle ich:

.....Einbanddecke

zum XXIII. Jahrgang 1930

Die Betriebswirtschaft

Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis

Preis RM 2.50

Name und genaue Anschrift:

.....

.....

Postkarte

.....

.....

.....

.....

Soeben ist erschienen:

DIE BETRIEBSWIRTSCHAFT

7. Auflage der „Wirtschaftlichen Betriebslehre"

von

DR. H. NICKLISCH

ord. Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Handels-Hochschule Berlin

2. Lieferung Gr. 8°. 412 Seiten. RM. 16.—

Die Aufgabe dieses Buches ist, die Zusammenhänge der betrieblichen Wirtschaft aufzudecken. Dabei spielen die Wirrnisse und Nöte der Gegenwart auf diesem Gebiet eine besondere Rolle. Das Ziel ist, das Bewußtsein der wirtschaftenden Menschen zu klären, so daß sie ihren Weg sicher finden.

Der Verfasser hat kein Rezeptbuch und kein Modebuch geschrieben. Vielmehr ist er in geduldiger Arbeit den Zusammenhängen nachgegangen und hat sie dort, wo sie sich kreuzen und verflechten, mit verdoppelter Aufmerksamkeit untersucht. Das Wichtigste war ihm überall, auf Grund erkannter Zusammenhänge, die Wege, die weiter zu führen scheinen, abzuleuchten und die blinden unter ihnen deutlich zu kennzeichnen. So ist ein Werk entstanden, das zugleich ein im besten Sinne wissenschaftliches und dauerhaftes und ein Gegenwartsbuch geworden ist.

Diesen Charakter hat es auch aus einem anderen Grunde. Der Verfasser hat sich darin mit den Ansichten anderer Betriebswirtschafter auseinandergesetzt. Gegenüber den Gegensätzlichkeiten in den Lehrmeinungen der Gegenwart hat er die Zusammenhänge des Lebens selber wieder zur Geltung gebracht. Dieser Schritt wird dazu beitragen, daß sich die kommende betriebswirtschaftliche Generation in ihrer Arbeit wieder freier fühlt und unbekümmerter an ihre ernste Arbeit gehen kann.

Den Fragen der Arbeit ist gebührender Raum gewährt. Die Methoden der Wirtschaftsbeobachtung sind einer fruchtbaren Kritik unterzogen, die mit Beispielen belegt ist. Den Wert- und Bewertungsfragen ist volle Aufmerksamkeit geschenkt. Die noch immer unklaren Fragen, die die Schwankungen des Beschäftigungsgrades aufwerfen, sind einer Klärung unterzogen und neben der Erfolgserzielung, an der gerade in neuerer Zeit viel gearbeitet worden ist, ist auch die Ertragsverteilung nicht vergessen, deren Rationalisierung noch viel zu wünschen übrig läßt.

Mit dem Erscheinen dieser Lieferung liegt das Hauptstück der Neuauflage des bekannten Standardwerkes vor. Die 1. Lieferung (Allgemeines und Grundlagen) hat einen Umfang von 160 Seiten, Preis RM. 6.—. Die 3. (Schluß)-Lieferung wird im Jahre 1931 erscheinen, voraussichtlich 160 Seiten umfassen und etwa RM. 6.— kosten. Die Abnahme der ersten Lieferung verpflichtet zum Bezug der folgenden. Einzelne Lieferungen können nicht abgegeben werden.

Ausführlicher Prospekt steht kostenlos zur Verfügung

C. E. POESCHEL VERLAG / STUTTGART

Dr. Albert Schad

Das Lochkartenverfahren im industriellen Rechnungswesen

Gr.-8°. VIII, 149 Seiten mit zahlreichen Abbildungen und graphischen Darstellungen. Broschiert RM 10.50

Auf knappem Raum sind das Wesen, die Mittel und die Anwendungsgebiete des Lochkartenverfahrens in übersichtlicher und systematischer Form behandelt. Die beiden führenden Systeme Hollerith und Powers sind sowohl in rein technischer wie in wirtschaftlicher Beziehung einander gegenübergestellt. Im Gegensatz zu den bisherigen Veröffentlichungen hat der Verfasser das Hauptgewicht auf eine eingehende Untersuchung der Verwendungsmöglichkeiten des Verfahrens gelegt. Ein besonderer Abschnitt befaßt sich mit allen jenen Faktoren, durch welche die Wirtschaftlichkeit des Verfahrens im einzelnen Falle beeinflußt wird; er gibt damit Antwort auf die brennendste Frage des Unternehmens, wann die Einführung von Lochkartenmaschinen rentabel sein kann. Das geschickt ausgewählte Anschauungsmaterial in Verbindung mit der systematischen textlichen Darstellung gestattet auch dem Nichteingeweihten, sich von den mannigfaltigen Anwendungsgebieten des Lochkartenverfahrens ein genaues Bild zu machen. Durch eine besonders eingehende Behandlung der vor der Einführung des Verfahrens entstehenden Fragen ist das Buch in erster Linie auch als Ratgeber für alle diejenigen geeignet, die sich mit dem Gedanken der Einführung dieser Maschinen beschäftigen. *(Die Büroindustrie)*

Um es vorweg zu nehmen: Das Buch sollte nicht nur von Interessenten an der Auswertung des Lochkartenverfahrens für industrielles Rechnungswesen beachtet werden ... Von einer ganzen Reihe an sich schätzenswerter Abhandlungen hebt sich die vorliegende durch die strenge Neutralität gegenüber den beiden Hauptfabrikanten ab ... Alles in allem ist die Schrift eine der erfreulichsten Erscheinungen auf diesem Literaturgebiet. *(Zahlungsverkehr und Bankbetrieb)*

Ausführlicher Prospekt kostenlos!

C. E. POESCHEL VERLAG · STUTTGART

DAILYGRAPH

Diktier-,

Telefon-Kontroll-,

Konferenz-Protokollier-

Maschinen

und ortsfeste Anlagen

Elektromagnetische Tonfixierung auf **immer wieder verwendbarem** Stahldraht.

(keine Wachswalzen, kein Abschleifen)

»ECHOPHON«

Maschinen-Aktiengesellschaft

Berlin W. 35

Soeben erschien:

Wechselordnung

in der Fassung der Bekanntmachung vom 3. Juni 1908. Kommentar von Justizrat Dr. J. Stranz und Dr. M. Stranz, Rechtsanwälte in Berlin.

Dreizehnte, der Neubearbeitung sechste Auflage. Bearbeitet von Justizrat Dr. M. Stranz, Rechtsanwalt am Kammergericht und Martin Stranz, Rechtsanwalt an den Landgerichten Berlin. Taschenformat. 419 Seiten. Geb. RM 7.—

(Guttentagsche Sammlung Deutscher Reichsgesetze, Bd. 5.)

Die neue Ausgabe ist wieder auf den neuesten Stand gebracht worden. Sie enthält nicht nur Hinweise und kurze Erläuterungen, sondern ist ihrer ganzen Auflage nach ein verkürzter Kommentar; außer der Wechselordnung bringt sie auch die bekannten Nebengesetze: sie umfaßt also das gesamte Wechselrecht.

Ein Urteil über die letzte Auflage:

„Die Ausgabe der Wechselordnung mit ihrem äußerst nützlichen, guten Kommentar ist sehr zu empfehlen. Erfreulicherweise enthält das Bändchen auch die Bestimmungen der Zivilprozeßordnung über Urkunden- und Wechselprozesse im Anhang."

Badische Wirtschaftszeitung.

Unser Verzeichnis „Rechtsauskunft für Handel und Industrie" steht kostenlos zur Verfügung.

Walter de Gruyter & Co., Berlin W. 10
Genthinerstraße 38

MUTH'SCHE VERLAGSBUCHHANDLUNG STUTTGART

Soeben wurde ausgegeben:

Umsatzsteuer

Systematische Darstellung unter besonderer Berücksichtigung der praktischen Bedürfnisse von Industrie und Handel

Mit zahlreichen Beispielen und einem Anhang, enthaltend die Freilisten

Von

Regierungsrat W. Fischer

Kart. RM. 3.—

Kein Kommentar, sondern ein praktisches Hand- und Nachschlagebuch für den täglichen Gebrauch in der kaufmännischen Berufsarbeit!

Selbst die Änderungen der Umsatzsteuer nach den jetzt vom Reichsrat verabschiedeten Gesetzentwürfen sind darin enthalten.

Umsatzsteuerfragen leicht gemacht!

Soeben ist erschienen:

Der Industriebetrieb

Von

Dr. Alfred Isaac, o. Professor der Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Handelshochschule) Nürnberg

(Grundriß der Betriebswirtschaftslehre Bd. 9)

XI. 244 Seiten. In Leinenband RM 15.20

Das Ziel dieser Arbeit ist eine übersichtliche Darstellung der Probleme des Industriebetriebes. Der Übersichtscharakter ist besonders stark betont worden, weil im Rahmen des „Grundriß der Betriebswirtschaftslehre" die Herausgabe einer Abteilung geplant ist, die die einzelnen Gewerbezweige, wie z. B. Bergbau, Textilindustrie, Maschinenbau in besonderen Bänden berücksichtigt.

Die oben gekennzeichnete Einstellung verpflichtete den Verfasser, sich nicht auf das Herausheben einzelner, für den Industriebetrieb wichtigen Fragenkomplexe zu beschränken. Vielmehr will er mit dieser Darstellung die gesamte Problematik des Industriebetriebes herausschälen, um zu den Grundproblemen hinzufinden. Denn die Grundprobleme müssen im Gegensatz zu den sich stets ändernden Formen immer die gleichen bleiben.

Dieses Ziel wurde dadurch zu erreichen versucht, daß der Verfasser für die Lösung der ihm gestellten Aufgabe verschiedene Ausgangspunkte gewann. Die Betriebsprobleme wurden einmal der Betrachtung der Betriebsstruktur untergeordnet. Dann wurden Betriebsablauf und Betriebsdurchführung für die Betrachtung maßgebend und schließlich wurde das Ganze unter dem Gesichtspunkt des Rechnungswesens darzustellen versucht. Um die wirtschaftlichen Zusammenhänge nicht aus dem Auge zu verlieren, wurde gleich zu Anfang der Arbeit die Eingliederung des Industriebetriebes in das Wirtschaftsganze berücksichtigt.

Wo es sich für die Klarheit der Darstellung als nötig erwies, wurden praktische Beispiele, zum Teil aus der Erfahrung des Verfassers stammend, eingefügt.

Dem Wirtschaftspraktiker wie auch dem Treuhänder dürften die vorliegenden Ausführungen Anregungen bieten.

G. A. Gloeckner, Verlagsbuchhandlung in Leipzig

DIE BESTE KAPITALANLAGE

ist eine gründliche, gediegene Fachbildung!

Qualifizierte Kräfte werden immer gebraucht!

Alle für Ihr Vorwärtskommen notwendigen Kenntnisse können Sie bequem durch Selbststudium erwerben. Abonnieren Sie die von Prof. **Georg Bernhard** und **Bruno Buchwald** herausgegebenen

PLUTUS-BRIEFE

Jeder **Plutus-Brief** bildet ein Spezial-Kolleg!

Jedes einzelne Heft erweitert Ihr Wissen und macht Sie dadurch wertvoller **für Ihre Firma!**

Senden Sie sofort Ihre Bestellung ein!

Plutus-Verlag G. m. b. H., Berlin SW 61, Blücherstraße 22

BESTELL-SCHEIN

Ich bestelle hiermit ab ..... auf die Dauer eines Jahres .....Exemplar..... der **PLUTUS-BRIEFE** zum Preise von 20.— RM. jährlich, zahlbar vierteljährlich pränumerando*).
Erfüllungsort: Berlin-Mitte.
Abonnements gelten nach Ablauf jeweils ein Vierteljahr verlängert, sofern keine schriftliche Abbestellung spätestens zwei Wochen vor Ablauf des Quartals erfolgt.

Unterschrift und genaue Adresse:

.....

.....

*) Die in diesem Jahre bereits erschienenen Briefe sind nachzuliefern.

Die Generalversammlung der Aktiengesellschaft und die Opposition

von Dr. jur. Helmut Möhring

Preis geb. 8.— RM.

Der Verfasser gibt Vorstand, Aufsichtsrat und Aktionär mit diesem Werke einen sehr beachtenswerten Ratgeber, der geeignet ist, die notwendige Kenntnis über die schwierigen Rechtsverhältnisse einer Generalversammlung zu vermitteln. Auch dieses Werk zeichnet sich vor allen Dingen dadurch aus, daß es eine schwer verständliche wissenschaftliche Materie in einer Art und Weise erörtert, die es dem juristisch nicht geschulten Kaufmann ermöglicht, sich vollkommen darin zurechtzufinden. Da das Werk den Stoff restlos ausschöpft und klare Auskunft über Zweifelsfragen und Streitfälle erteilt, dürfte es als Nachschlagewerk und Handbuch für den täglichen Gebrauch von Vorstand, Aufsichtsrat, Wirtschaftsberatern, Banken, kurz für jeden an einer Aktiengesellschaft Interessierten, unentbehrlich sein. Zweifellos ein Hilfsbuch, das die notwendige Klarheit für die formgerechte Abhaltung und zielbewußte Leitung einer Generalversammlung verschafft und das man als Vademecum für dieses wichtigste und gefürchtetste Organ der Aktiengesellschaft ansprechen kann.

E. Philipps Buchhandlung G. m. b. H, Abteilung Verlag

Frankenstein i. Schles.

Die Bank

Wochenhefte
für Finanz- und Bankwesen
Chronik der Wirtschaft
23. Jahrgang
Herausgeber:
Alfred Lansburgh

Aufsätze der letzten Hefte:

Brücke zwischen den Notenbanken
Weg der öffentlichen Gelder
Reform des Insolvenzrechts
Preisabbau und Moral
Krise und Kredit
Gold und Preise
Pflichtrevision
Dumping
u. a.

Die Zeitschrift berichtet gründlich und objektiv über die bedeutsamen Vorgänge im internationalen Finanz- und Börsenwesen. Eine wöchentliche Chronik der Wirtschaft mit Aufsätzen über Industrie und Handel, Seefahrt und Export vermittelt das Verständnis für die Zusammenhänge im Wirtschaftsorganismus. Ein reichhaltiger statistischer Teil schließt sich an. Die regelmäßige Lektüre der „Bank“ unterstützt den Wirtschaftler bei seiner Tagesarbeit. Außerdem ist „Die Bank“ ein nie versagendes Nachschlagewerk.

Vierteljährlicher Bezugspreis RM 7.50

Probehefte liefert kostenlos jede Buchhandlung oder auch der

Bank Verlag Berlin W. 57

Zwei Werke von größter praktischer Bedeutung!

Soeben erschienen:

Der Wechsel im Zivil- und Strafrecht

Betrachtungen von Kommerzienrat **B. Manasse,** Treuhänder
nach Anregungen und mit einer Sonderdarstellung
von Rechtsanwalt und Notar **Dr. Max Alsberg**

Umfang 84 Seiten **Preis kart. 2.50 RM**

Der Wechsel als Instrument des Güterumschlags hat in ungeahntem Maße an Bedeutung gewonnen. Völlige Vertrautheit mit seiner Handhabung ist mehr denn je unerläßlich für alle, die in irgendeiner Form am Wirtschaftsverkehr beteiligt sind. Hier bietet die vorliegende Schrift eine ausgezeichnete Möglichkeit, sowohl einen raschen Überblick zu gewinnen, als auch auf einzelne schwierige Fragen eine klare Antwort zu finden. Das Buch wird sowohl für den täglichen Gebrauch und die Unterrichtung über einen Einzelfall, als auch für ein allgemeines Eindringen in die Materie gleich gute Dienste leisten. Es wird insbesondere aber den werdenden Juristen und den vielgegliederten Gruppen der Wirtschaftsberater und Treuhänder von großem Nutzen sein.

Wechsel- und Scheckrecht

mit einer Einführung in das Recht der Wertpapiere

Von **Dr. F. Klausing**
o. Professor an der Universität Frankfurt a. M.

Umfang 89 Seiten Großformat **Preis geh. 3.— RM, in Leinen geb. 4.50 RM**

Inhaltsverzeichnis:

1. Wertpapiere und Wertpapierrecht. 2. Arten, insbesondere Inhaber-, Order- und Rektapapiere. 3. Die Lehre von den Wertpapieren. 4. Begriff und Grundformen des Wechsels. Vom Werden und Wesen des Wechsels und des Wechselrechts. Internationales und Weltwechselrecht. 5. Wechselfähigkeit. Rechtliche Selbständigkeit der einzelnen Wechselakte. 6. Die Ausstellung des (Grund-) Wechsels. 7. Die Übertragung der Rechte aus Wechseln, insbesondere die Indossierung, 8. Akzept (Annahme des Wechsels). Die Verpflichtung des Eigenwechselausstellers. 9. Verfall und Einlösung des gezogenen Wechsels. Wechselprolongation und Prolongationswechsel. 10. Protest und Regreß. 11. Mehrheit von Wechselschuldnern und -gläubigern. Aval. Wechselintervention. 12. Wechselduplikate. Wechselkopien. 13. Abhandenkommen von Wechseln. Vernichtung, Beschädigung und inhaltliche Veränderung der Wechselurkunde. Falsche und verfälschte Wechsel. 14. Wechselzeichnung durch Vertreter. 15. Wechselansprüche und ihre Geltendmachung: Einwendungen des Wechselschuldners. Wechselbereicherungsklage. Urkunden- und Wechselprozeß. 16. Internationales Wechselrecht. 17. Geschäfte des Wechselverkehrs. Insbesondere: Wechseldiskontierung; Zahlung und Sicherstellung durch Wechsel; unlautere Wechselgeschäfte. 18. Scheck und Scheckrecht: Wesen; Entwicklung. 19. Die Ausstellung des Schecks. Das interne Rechtsverhältnis zwischen Aussteller und Bezogenem. 20. Umlauf, Vorlegung und Einlösung des Schecks. 21. Nichteinlösung und Regreß. Geltendmachung der Ansprüche aus dem Scheck, insbesondere Einwendungen des Schuldners. Scheckprozeß. 22. Abhandenkommen von Schecks. Vernichtung, Beschädigung, inhaltliche Veränderung der Urkunde. Falsche und verfälschte Schecks, insbesondere Risikoverteilung bei deren Einlösung. 23. Geschäfte des Scheckverkehrs, Insbesondere die Zahlung durch Scheck.

Industrieverlag Spaeth & Linde, Berlin W 10, Wien I

MÜHEVOLLE ARBEIT VIELER STUNDEN-NUTZLOS!

Herausgeber:
Prof. Dr. WILH. KALVERAM, Frankfurt a. M.
Prof. Dr. KONRAD MELLEROWICZ, Berlin

Sie haben keine Zeit übrig und doch legen Sie oftgenug eine Zeitschrift mit der Gewißheit aus der Hand, daß die Zeit, die Sie zum Studieren verwandten, nutzlos vertan war. Immer wieder sind Sie verpflichtet, Dutzende von Zeitungen und Zeitschriften durchzuarbeiten, um auf dem Laufenden zu bleiben. Von allen Rationalisierungsproblemen ist das schwerste, sich selbst, die eigene Arbeit, zu rationalisieren. Dazu gehört vor allem vorsichtige Auswahl des Lesestoffes. — Erzwungene Beschäftigung mit Nebensächlichem und Überflüssigem kostet hier kostbare Zeit, die Sie anderweitig brauchen. — Daß auch auf engem Raum und in knapper Form viel geboten werden kann, beweist die

BESTELLZETTEL
an den Verlag HANS PUSCH
Berlin SW 68, Ritterstraße 69

Ich bestelle ein Probeabonnement der Zeitschrift „Bankwissenschaft" zum Preise von RM. 6.—

.....

Name deutlich erbeten

.....

Ort, Postamt und Straße

Bemerkungen des Verlages:

Eing.: ..... Kor.: .....

Kartei: ..... P.L.: .....

Bankwissenschaft

Halbmonatsschrift für Bank- Börsen- und Finanzierungsfragen

Bank-Konjunktur-Spiegel

Bankwirtschaftliche Umschau

Juristische Umschau

Bankwirtschaftliche Praxis

Zeitschriften und Bücherschau

Anfragen aus dem Leserkreis

Sie erscheint im 7. Jahrgang und bringt in ihren Heften Abhandlungen aus dem Gebiet der Bank- und Finanzwirtschaft von bekannten Wissenschaftlern und Praktikern. Unter den nebenstehenden Sonderkapiteln erfolgt ständige Berichterstattung aus allen einschlägigen Gebieten. Diese vermittelt Kenntnis aller typischen Wirtschaftszahlen / aller die Bankwirtschaft betreffenden juristischen Probleme / aller bankwirtschaftlichen Ereignisse von weittragender Bedeutung / der verschiedenen Banktypen und Bankgeschäfte / der Organisationsformen und Ausführungstechniken / der volkswirtschaftlichen, rechtlichen und politischen Grundlagen der Bankwirtschaft und aller Neuerscheinungen bankwirtschaftlicher Literatur.

HÖCHSTER NUTZEFFEKT IN ANGENEHMSTER FORM!

VERLAG HANS PUSCH, BERLIN SW 68
Ritterstraße 69 Abt. Bankwesen

SCHRIFTEN ZUR EINZELHANDELSFORSCHUNG

HERAUSGEBER: PROFESSOR DR. RUDOLF SEYFFERT

Direktor des Betriebswirtschaftlichen Institutes f. Einzelhandelsforschung an der Universität in Köln

Soeben erschien:

Heft 7 Die Werbung des Schuheinzelhändlers

von **Dipl.-Kfm. Dr. Karl Kahn**

Gr. 8°. VIII, 208 Seiten. Broschiert RM. 8.— (7.20)*), in Ganzleinen RM 10.50 (9.45)*)

Der Verfasser — ein genauer Kenner der Verhältnisse im Schuheinzelhandel — behandelt die Werbung des Schuheinzelhändlers in sorgfältiger und umfassender Weise. Die sich aus der Branche ergebenden besonderen Eigentümlichkeiten werden bewußt in den Vordergrund gerückt. Umfragen in den Betrieben, exakt durchgeführte eigene Erhebungen und die Auswertung reicher persönlicher Erfahrungen haben eine Untersuchung entstehen lassen, der keine irgendwie bedeutungsvolle Frage entgangen ist. Die Zählungen bezüglich der Anwendung der hauptsächlichsten Werbemittel, die Untersuchungen über die Fachkenntnisse des Verkaufspersonals sowie die Aufteilung der Werbekosten nach den mannigfaltigsten Gesichtspunkten sind nicht nur in ihren Ergebnissen, sondern namentlich auch in der Methode der Erfassung neuartig und aufschlußreich.

Früher erschienen:

Heft 1 Das Kölner Einzelhandelsinstitut von **Prof. Dr. Rudolf Seyffert**

Gr. 8°. VII, 59 Seiten mit 10 Abbildungen. Broschiert RM. 3.— (2.70)*), in Ganzl. RM. 4.80 (4.30)*)

Entstehungsgeschichte des Instituts, sein organisatorischer und personeller Aufbau, ferner die gesteckten Ziele sind der Inhalt der mit einigen Aufnahmen aus den Räumen des Instituts bereicherten Broschüre. Ein Schlußkapitel behandelt das Einzelhandelsstudium. (Deutsche Handelswarte)

Heft 2 Die Probleme des gemeinschaftlichen Einkaufs der Einzelhändler in Haus- und Küchengeräten, Eisenwaren, Glas- und Porzellan

von **Dipl.-Kfm. Dr. Albert Meier**

Gr. 8°. XI, 262 Seiten mit besonderem Tabellenanhang. Brosch. RM. 10.— (9.—)*), in Ganzleinen RM. 12.50 (11.25)*)

Die Fülle des in dem Buch niedergelegten Materials, die ausgezeichnete Systematik und die glänzende kritische Verarbeitung des Stoffes werden dem Buche eine weite und wünschenswerte Verbreitung in Fachkreisen sichern. (Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung)

Heft 3 Unterrichtsstoff und Lehrpläne für Einzelhandelsschulen

von **Dr. Paul Eckardt,** Direktor der Handelslehranstalten, Bielefeld

Gr. 8°. VII, 65 Seiten. Broschiert RM. 4.50 (4.05)*), in Ganzleinen RM. 6.30 (5.70)*)

Dem Verfasser muß für seine Arbeit besonders gedankt werden, die dem Schulleiter und dem Lehrer wertvolle Anregungen und mehr als das gibt. Ihre Anschaffung ist allen zu raten, die irgendwie mit Einzelhandelunterricht zu tun haben. (Die Privathandelsschule)

Heft 4 Die Modebildung in Damenstoffen

von **Dipl.-Kfm. Martha Fitch**

Gr. 8°. VIII, 74 Seiten. Broschiert RM. 4.50 (4.05)*), in Ganzleinen RM. 6.30 (5.70)*)

Eine hochinteressante Schrift, die allgemeine Beachtung finden muß. Sie enthält wertvolle Anregungen für den Fabrikanten, Grossisten und Einzelhändler. (Der Konfektionär)

Heft 5 Der Einfluß der Mode auf den Schuheinzelhandel

von **Dipl.-Kfm. Dr. Fritz Samson**

Gr. 8°. XI, 128 Seiten. Broschiert RM. 6.— (5.40)*), in Ganzleinen RM. 8.— (7.20)*)

Der Rahmen, den sich der Verfasser für die Behandlung des Themas gesteckt hat, ist außerordentlich weit gegriffen. Sowohl bei Betrachtung der Auswirkung der Mode auf die Einkaufsdisposition wie auf die Lagerbildung und auf Verkauf und Verkaufswerbung werden Einzelheiten ans Licht gezogen, die für eine geordnete und erfolgreiche Betriebsführung so außerordentlich beachtenswert sind. (Der Schuhmarkt)

Heft 6 Das Entlohnungsproblem im Einzelhandel von **Dipl.-Kfm. Dr. Karl Berets**

Gr. 8°. VIII, 107 Seiten. Broschiert RM. 5.— (4.50)*), in Ganzleinen RM. 7.— (6.30)*)

In dieser Arbeit wird erstmalig das betriebswissenschaftlich bedeutungsvolle und umstrittene Gebiet der Entlohnung im Einzelhandel einer umfassenden Untersuchung unterzogen. Da die Arbeit sich nicht darauf beschränkt die bestehenden Entlohnungsarten eingehend zu würdigen, sondern darüber hinaus auf Grund eigener Forschungen eine große Anzahl von neuen Vorschlägen bringt, wird sie dem Praktiker viele Anregung bringen. (Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser)

In Vorbereitung befinden sich:

Heft 8 Das Massenfilialsystem, die Voraussetzungen seiner Anwendbarkeit auf den Einzelhandelsbetrieb

von **Diplomvolkswirt Dr. Harald Ehrlicher.** (Erscheint Januar 1931)

Heft 9 Die kurzfristige Erfolgsrechnung im Einzelhandelsbetrieb

von **Priv.-Doz. Dr. Carl Ruberg.** (Erscheint Januar 1931)

*) Die in Klammern gesetzten Preise gelten für Abonnenten auf die ganze Schriftenreihe

C. E. POESCHEL VERLAG / STUTTGART

UNIVERSITY OF ILLINOIS-URBANA
3 0112 107777382